

samt diverse økonomiske analyser af bl.a. kødkontrolområdet. På bogholderiområdet forestår sekretariaterne bl.a. behandling af købsfakturaer, vedligeholdelse af kreditor- og debitorregistre, generering af fakturaer for gebyrer, afgifter og administrative bøder samt kassefunktion. Endvidere varetages en række regnskabsfunktioner, herunder afstemning af løn- og beholdningskonti og mellemregningskonti, momsafregning, lønfordeling samt udarbejdelse af årsregnskab og endeligt regnskab for kødvirksomheder. Endelig forestår sekretariaterne udarbejdelse af relevant ledelsesinformation, herunder om bl.a. aktivitetsopfølgning samt bidrag til årsrapport.

### **Personale**

De personaleadministrative opgaver omfatter rekruttering og ansættelse, fratrædelse, elevadministration, orlovs- og beskæftigelsesordninger, lønadministration, herunder forhandling og administration af løntillæg, samt sekretariatsbistand for diverse udvalg, herunder SU og sikkerhedsudvalg. Hertil kommer en række personalepolitiske opgaver i forbindelse med bl.a. kompetenceudvikling, introforløb, udvikling af personalepolitikker, arbejdspladsvurderinger samt afholdelse af seminarer, kurser og personaledage.

### **Juridiske opgaver**

Sekretariaternes juridiske opgaver består primært af juridisk bistand til de faglige afdelinger, herunder forberedelse af politisager. Herudover varetages opgaver inden for personalejura (ansættelses- og afskedigelsessager) samt øvrige opgaver af juridisk karakter bl.a. i forbindelse med klagesager, hvor den centrale styrelse er rekursinstans for regionernes afgørelser.

### **Kommunikation**

Regionernes kommunikationsindsats retter sig mod intern kommunikation, idet alle opgaver vedr. eksternt kommunikation varetages af kommunikationssekretariatet i Mørkhøj. Kommunikationsopgaverne varierer regionerne imellem, men består hovedsageligt af udarbejdelse af regionalt personaleblad og redaktion af lokalt intranet, lokal pressekontakt (hvis den udelukkende har regional interesse), samt øvrige opgaver i form af bl.a. udarbejdelse af regionalt informationsmateriale (foldere/pjecer m.v.), bistand til de faglige afdelinger ved kampagner og biblioteksfunktion.

### **IT**

Som nævnt i det forrige afsnit varetages alle styrelsens IT-opgaver af IT-kontoret i Mørkhøj eller af eksterne leverandører. IT-opgaverne i regionerne består således i kortlægning af udviklingsbehov til teknisk viderebearbejdning i Mørkhøj samt superbruger og ekspertfunktioner inden for de enkelte systemer. Regionerne har adgang til en hotline og en on-site-drift facilitet. Sekretariatslederne fungerer som IT-ansvarlige i regionerne.

### **Drift og service**

Drift- og serviceopgaverne omfatter postsortering/indskanning, journalisering, betjentfunktioner, reception og omstilling samt sekretariatsbistand til regionschef og de faglige afdelinger.

## **2.6. Specialenheder**

Det følger af forarbejderne til Fødevareloven, at så mange opgaver som muligt bør løses lokalt og dermed så tæt på virksomhederne og forbrugerne som muligt. Der kan imidlertid være opgaver, som løses mest hensigtsmæssigt ved placering i en enkelt eller få regioner. Fødevarestyrelsen oprettede allerede ved regionsdannelsen specialfunktioner på f.eks. muslinge- og akvakultur området, og flere

andre specialfunktioner er oprettet siden. Der er på indeværende tidspunkt følgende otte specialenheder:

**Akvakultursektion** – regionale opgaver i ca. 400 besætninger med akvakulturdyr over hele landet. Enheden er placeret i veterinærafdelingen i region Vejle. Den styrende og koordinerende funktion ligger i veterinærafdelingen i Mørkhøj. I alt 3,5 ÅV

**Muslingeovervågning** – overvågning centralt og regionalt af de produktionsområder, hvor muslinger mm. fiskes /opdrættes. Specialenheden ligger i fødevareregion Viborg. Den styrende funktion ligger i fødevareafdelingen i Mørkhøj. I alt 4 ÅV

**Medicinrejsehold** til styrkelse af kontrollen med medicinanvendelsen i landbruget. Rejseholdet består af syv medarbejdere med placering i fire regioners veterinærafdelinger: Ringsted, Sønderjylland, Århus, Nordjylland samt i Mørkhøjs veterinærafdeling. I alt 5 ÅV

**Beredskabsgruppe** til styrkelse af det veterinære beredskab. Gruppen består af fire dyrlæger placeret i fire regioners veterinærafdelinger: Ringsted, Sønderjylland, Viborg og Herning. Det styrende og koordinerende ansvar er placeret i veterinærafdelingen i Mørkhøj. I alt 2 ÅV

**Zooteknik** – sagsbehandling af ansøgninger fra avlsforeninger om officiel godkendelse som stambogsførende forening. Aktiviteten varetages fra fødevareregion Århus. I alt 0,2 ÅV

**Kosttilskud** - til styrkelse af den offentlige kontrol med kosttilskud. Enheden er placeret i fødevareafdelingen i region København og Nordøstsjælland. I alt 3 ÅV

**Supplerende kontrol af økologiske fødevarer til USA.** Enheden ligger i Århus, hvor en medarbejder er ansvarlig for kontrollen. I alt 1 ÅV

**Auditenheden** - skal påse, at virksomheder godkendt til at eksportere til USA lever op til gældende regler og særlige USA krav. Enheden er centralt forankret i Mørkhøj men er fysisk placeret hos region Fyn. Enheden består af tre auditorer og en sekretær. I alt 4 ÅV

For nærmere uddybning af hvilke principper, der ligger til grund for etableringen af disse specialenheder, henvises til kapitel 5.4.

## 2.7. Oversigt over bevillingsniveau og årsværk

Fødevarestyrelsen er optaget på finansloven som en statsvirksomhed. Herudover administrerer Fødevarestyrelsen en række reservationsbevillinger samt lovbundne områder.

Som statsvirksomhed har Fødevarestyrelsen en udgiftsbevilling på ca. 1 mia. kr., heraf er ca. 0,5 mia. kr. finansieret ved finanslovsbevillinger. Ca. 0,5 mia. kr. er finansieret ved gebyrer primært fra den statslige kødkontrol, men herudover også fra en lang række andres gebyrfinansierede ordninger. Gebyrområdet er for hovedpartens vedkommende underlagt prisstigningsloftet. Undtaget er dog den statslige kødkontrol.

I 2004 er styrelsens finanslovsbevilling på 498,2 mio. kr. Af tabellen nedenfor fremgår udmøntningen af årets bevilling fordelt på fødevareregioner og Mørkhøj, som er opdelt på afdelinger.

	Udgift	Indtægt	Nettoudgift
Statsvirksomhed	1.015,6	517,4	498,2
Reservationsbevilling	15,3	13,5	1,8
Lovbunden bevilling	8,0	1,4	6,6

I nedenstående tabel er Fødevarestyrelsens budget fordelt på fagområder på henholdsvis Mørkhøj og regioner.

**Tabel 2.10. Budget 2004: Fødevarestyrelsen, regioner og Mørkhøj, ekskl. kødkontrol**

Mio. kr.	Regioner <sup>2)</sup>	Mørkhøj
Administration <sup>1)</sup>	113,1	108,6
Fødevareafdeling	91,2	43,9
Veterinærafdeling	28,9	39,2
Kemisk laboratorium	37,3	0
Mikrobiologisk laboratorium	31,5	0
Bornholm	2,9	0
<b>I alt:</b>	<b>304,9</b>	<b>191,7</b>

<sup>1)</sup> Sekretariater i regionerne. Administration i Mørkhøj er inkl. direktion, controllerenhed, revisionsenhed, husleje og drift, service og bygninger. Mørkhøj er desuden ekskl. ernæringsrådet (3,0 mio. kr.).

<sup>2)</sup> Inkl. Bornholm

Anm: Budget 2004 ekskl. videreførte beløb bortset fra de ca. 8 mio. kr., der er indarbejdet i 2004 budgettet, ekskl. budget vedr. plantedistrikter. Tallene er et udtræk af Navision.

**Tabel 2.11. Antal ansatte årsværk 2004, Fødevarestyrelsen, regioner og Mørkhøj**

Årsværk 1)	Regioner	Mørkhøj
Fødevareafdeling	281,5	115,5
Veterinærafdeling	129,0	77,0
Jordbrugsafdeling	48,0	0,0
Laboratorier	211,5	0,0
Administration	163,0	114,5
Kødkontrol 2)	734,5	0,0
<b>Årsværk i alt</b>	<b>1.567,5</b>	<b>307,0</b>

Kilde: Personalekontorets løndata

1) Antallet af årsværk omfatter ansatte på socialt kapital, barsel, vikarer, elever og studenter

2) Hertil kommer ca. 80 timelønnede årsværk

## 2.8. Fremtidige krav og forventninger til Fødevarestyrelsens opgavevaretagelse

Som led i arbejdet med opbygningen af en ny struktur for Fødevarestyrelsen bør det tages i betragtning, hvilke politiske krav og faglige udfordringer i øvrigt styrelsen kan forventes at blive mødt med i de kommende år, herunder krav afledt af EU-lovgivning m.v.

I det følgende søges det derfor beskrevet, hvilke forhold, der internationalt, fagligt samt i øvrigt, vurderes at være væsentlige i forhold til det videre arbejde med udformning af strukturen.

### 2.8.1. Internationale forhold

Fødevarestyrelsen står overfor at skulle implementere en række nye EU-regler, som blandt andet bygger på en helhedsstrategi for kontrol fra jord til bord.

Kontrolarbejdet på henholdsvis fødevare- og veterinærområdet er på visse områder forskelligt, hvilket også afspejles i den nuværende opdeling i regionale fødevare- og veterinærafdelinger. Det er imidlertid vigtigt at have en organisation, der sikrer en kontrolindsats med et helhedssigte, der tager afsæt i kæden fra jord til bord. Denne helhedsstrategi er det gennemgående princip i EU-kommissionens hvidbog for fødevarer og hjælper på vej af en række nye EU-regler. Princippet afspejles således i forordning om offentlig kontrol af foder og fødevarer, den nye fødevareforordning og hygiejneforordningerne.

Med de nye regler kommer en klar ansvarsfordeling, som bygger på virksomhedens ansvar, egenkontrol og en mere rammepræget regulering frem for detailregulering. Myndighedernes opgave er at kontrollere virksomhedernes egenkontrol, herunder at fødevarerlovgevingen overholdes. Der vil således komme endnu større fokus på, at egenkontrollen er et bærende og centralt element i fødevarerkontrollen, på behovs- og risikovurderinger samt på kravet om ensartethed i kontrollen. Egenkontrol i besætninger med levende dyr, det vil sige i starten af jord til bord-kæden, er ikke udviklet. Der vil derfor i en årrække være behov for at opretholde særlige kontrolregler og -områder for denne del af kæden, men også behov for en særlig indsats for at implementere egenkontrol i primærproduktionen.

Jord-til-bord princippet fordrer en opgavevaretagelse, som involverer forskellige faglige kompetencer og kontorer i styrelsen. Der skal derfor sikres en struktur i organisationen, som sikrer en vidensdeling og en ubesværet opgaveløsning på tværs i organisationen.

Ud over de krav og udfordringer der følger af de nye EU regler, vil styrelsen fortsat skulle gøre sig gældende på den internationale scene og indgå i forhandlinger i EU og med 3. lande om zoosanitære forhold og fødevarerikkerhed m.v., repræsentere Danmark i internationale organisationer som OIE (Office International des Epizooties), Codex m.fl., deltage i danske eksportfremstød og vedligeholde gode relationer til eksportlande.

### **2.8.2. Faglige forhold**

Ud over det internationale arbejde er der en række faglige indsatsområder, som vil få øget fokus i de kommende år.

#### **Ernæringsområdet**

På fødevarerområdet vurderes at være behov for øget fokus på især ernæringsområdet. Det stigende fokus på udviklingen i antallet af overvægtige og andre ernæringsbetingede problemer bevirker, at ernæringsområdet får en stadigt større plads i styrelsens opgavevaretagelse. Med henblik på en styrkelse af ernæringsområdet er der for nylig etableret et ernæringskontor i Mørkhøj. Indsatsen vil bl.a. ske gennem en fortsat udvikling af projektet Alt om kost, en styrket indsats i forhold til tilgængeligheden af sunde fødevarer blandt andet gennem en aktiv medvirken i etablering af partnerskaber til fremme af sunde kostvaner, en målrettet oplysning og formidling af kostråd, samt etablering af en mærkningsordning, som skal lette forbrugernes valg af sunde fødevarer. På det regionale plan vil der fortsat blive behov for netværksbaseret ernæringsarbejde og lokal ernæringsrådgivning til kantine og institutioner under bl.a. projekt Alt om kost.

#### **Det veterinære beredskab**

Som følge af bl.a. øget rejseaktivitet, samhandel over grænserne samt øget kontakt imellem besætninger må det forventes, at udbrud af smitsomme husdyrsygdomme i fremtiden vil kunne forekomme hyppigere og med et større omfang end tidligere. Dette er allerede blevet dokumenteret ved de seneste års udbrud af husdyrsygdomme i Europa. Senest viser erfaringerne fra udbruddet af Newcastle Disease i 2002 vigtigheden af, at der til stadighed er fokus på vedligeholdelsen og udviklingen og ikke mindst organiseringen af det veterinære beredskab. Det er således efterfølgende konstateret, at styrelsen i visse tilfælde burde have reageret hurtigere med den praktiske risikohåndtering i regionernes bekæmpelsesindsats. Et velfungerende beredskab for smitsomme husdyrsygdomme

forudsætter, at der foreligger konkrete beredskabsplaner for alle niveauer, ligesom der skal gennemføres øvelser og lignende

### **Beredskab for fødevarer sikkerhed**

Tilsvarende det veterinære område er der behov for øget opmærksomhed på beredskabet for fødevarer sikkerhed. Effekten af den øgede rejseaktivitet og tilgangen af de nye medlemsstater i EU vil indebære en øget risiko for fødevarer bårne sygdomme. Det kan være sygdomme forårsaget af kemiske forureninger eller mikrobiologiske forureninger, herunder multiresistente mikroorganismer.

### **Dyreværn**

Dyreværnskontrollen, der har stor politisk og samfundsmæssig bevågenhed, er et område, som er under udvikling med henblik på at målrette og effektivisere kontrollen med dyreværnsforhold i besætninger med produktionsdyr.

### **Medicinkontrol**

Det må forventes, at der også fremover vil være stor opmærksomhed omkring kontrollen med landbrugets medicinanvendelse, rester af medicin i fødevarerne og udvikling af antibiotikaresistens. Kontrollen skal løbende optimeres og tilpasses strukturudviklingen i den animalske produktion. Et øget fokus på kontrollen med medicinrester og antibiotikaresistente bakterier i importerede fødevarer må også forventes i de kommende år.

### **Laboratorieområdet**

På laboratorieområdet er det også fremover af afgørende betydning, at Fødevarestyrelsen til stadighed råder over en velfungerende laboratorievirksomhed med en opgaveløsning på et højt fagligt niveau. Fødevarestyrelsens laboratorievirksomhed udgør en vigtig støttefunktion for det faglige arbejde på fødevarer området i forbindelse med bl.a. analyser af prøver til understøttelse af tilsyn og centralt koordinerede projekter. Tilsvarende indgår laboratoriefunktionen som en vigtig brik i sikringen af et nødvendigt beredskab til håndtering af akutte opgaver vedrørende fødevarer sikkerhed.

I lyset af det forventede bevillingsniveau, og de løbende effektiviseringskrav i øvrigt, er det væsentligt, at laboratorieopgaverne løses så effektivt som muligt med en optimal udnyttelse af udstyr, lokaler, inventar og medarbejdere. Således bør en eventuel overkapacitet så vidt muligt elimineres, og beslægtede og lignende laboratorieopgaver bør løses i så få geografiske enheder som muligt under hensyntagen til bevarelsen af en fagligt forsvarlig og hensigtsmæssig opgaveløsning. Disse overvejelser bør samtidig ses i lyset af beslutningen om at udlicitere 20 pct. af de ikke-forskningsrelaterede laboratorieopgaver.

### **2.8.3. Øvrige forhold**

Fødevarestyrelsen står overfor blandt andet krav om effektivisering, et forventet reduceret bevillingsniveau samt en ændret opgavevaretagelse mellem styrelsen og departementet.

Det administrative område er, på linie med laboratorieområdet, kendetegnet ved at være en støttefunktion for varetagelsen af styrelsens opgaver. Det gælder således tilsvarende, at man som følge af de indbyggede sparekrav i nuværende og kommende finanslove, samt af hensynet til at kunne honorere fremtidige politiske krav til styrelsens faglige indsats ("mest mulig fødevarer sikkerhed for pengene"), bør tilrettelægge den administrative opgavevaretagelse så rationelt som muligt. Som det fremgår af tidligere afsnit, er der bundet ikke ubetydelige ressourcer i administrationen af den regi-

onale fødevare- og veterinærkontrol i form af 10 regionale sekretariater. Ved fastlæggelsen af en fremtidig struktur bør det sikres, at eventuelle dobbeltfunktioner mellem regioner og Mørkhøj elimineres. Det bør herunder overvejes, hvorvidt der bør etableres administrative fællesskaber.

I samme forbindelse bør det overvejes, hvorvidt de eksisterende snitflader på det administrative område mellem Mørkhøj og regioner er hensigtsmæssige. Endelig bør det sikres, at en fremtidig administrativ struktur understøtter mulighederne for en effektiv og entydig sagsstyring, således at arbejds- og sagsgange defineres klart, og at mulighederne for integration med journalsystemet ScanJour udnyttes bedst muligt.

### **Relation til departementet**

Som en konsekvens af oprettelsen af Ministeriet for Familie- og Forbrugeranliggender bliver opgavevaretagelsen mellem styrelsen og departementet ændret. Fremover skal styrelsen udarbejde færdige udkast til lovforslag, besvarelse af samrådsspørgsmål, folketingsspørgsmål m.v. På EU-området skal styrelsen på tilsvarende vis udarbejde færdige udkast til rammenotater, grundnotater, samrådstaler og taler til rådsmøder m.v. Det betyder, at styrelsen som udgangspunkt skal forberede og færdiggøre sagerne til ministerforelæggelse. Arbejdsdelingen indebærer ligeledes, at styrelsen får det direkte ansvar for specialudvalgsbehandling af sager i EU-procedure og for deltagelse i flere eksterne specialudvalg på ministeriets vegne.

## Kapitel 3. Tidligere analyser af Fødevarestyrelsen

---

I 2003 blev det besluttet at iværksætte en analyse af Fødevarestyrelsen med det sigte at identificere eventuelle effektiviseringsmuligheder. Dette var med henblik på at fastlægge et fremtidigt bevillingsniveau, der giver mulighed for at opfylde de politiske forventninger til opgavevaretagelsen og samtidig sikre, at der i Fødevarestyrelsen sker de fornødne effektiviseringer og forenklinger. Som led i analysen blev iværksat to eksterne konsulentundersøgelser og nedsat tre interne arbejdsgrupper med det formål at fremkomme med forslag til effektiviseringer.

Der foreligger dermed allerede en række analyser og forslag til konklusioner på såvel det faglige som det administrative område, som kan indgå i det videre arbejde med udformningen af en ny struktur for Fødevarestyrelsen.

I det følgende gengives hovedkonklusionerne af de enkelte arbejder<sup>13</sup> samt af den analyse af det daværende Fødevareministeriums laboratoriekapacitet, som blev foretaget sideløbende hermed.

### 3.1. McKinseys analyse af rationaliseringspotentialiet

I december 2003 blev konsulentfirmaet McKinsey anmodet om at tilvejebringe et skøn over i hvilket omfang, der kunne foretages effektiviseringer af styrelsens virksomhed. McKinseys analyse blev primært gennemført som en "top down" proces med hovedvægt på at identificere et overordnet estimat for effektiviseringspotentialiet og anviser kun i meget begrænset omfang konkrete initiativer med henblik på indhøstning af de påpegede besparelsesmuligheder.

Konklusionerne i McKinsey-rapporten baserer sig på en kortlægning af styrelsens aktiviteter og tilhørende omkostninger, der indgår i en benchmarking med ca. 700 - fortrinsvis private - virksomheder fra hele Europa. Herved estimeres et besparelsespotentialt inden for en række områder, jf. nedenstående tabel.

---

<sup>13</sup> Udover de omtalte rapporter udgav Finansministeriet den 19. marts 2004 Budgetredegørelse 2004. Kapitel 5 i redegørelsen omhandler digitalisering af det udgående arbejde. Finansministeriets Digitale Taskforce har som grundlag for kapitlet ladet et konsulentfirma Accenture undersøge frigørelsespotentialt, hvis tilsynsarbejdet i Arbejdstilsynet og Fødevarestyrelsen blev digitaliseret. Det estimeres, at digitalisering af tilsyn med fødevarevirksomheder vil kunne frigøre 15 pct. af den tid, der i dag går med forberedelse, gennemførelse og efterbehandling af tilsynsbesøg. Potentialt kan især forklare ved digitalisering af administrative opgaver. BR04 anslår, at en digitalisering af fødevaretilsynet vil kunne frigøre 70 min. af hvert tilsyn. 15 pct. svarer til estimatet i Arbejdstilsynet og internationale erfaringer.

De gennemførte analyser til Budgetredegørelse 04 angiver alene det teoretiske frigørelsespotentialt ved digitalisering af det udgående arbejde. BR04 vurderer således ikke, hvorvidt den potentielle digitalisering er praktisk realiserbar. Analysen forholder sig ikke til de konkrete tekniske, juridiske og organisatoriske barrierer for en hensigtsmæssig implementering. Fødevarestyrelsen har i rapporten taget afstand fra estimater over frigørelsespotentialt, som er opgjort i minutter. Fødevarestyrelsen finder ikke, at man kan slutte sig til det absolutte tidsforbrug på landsplan på baggrund af estimater for en enkelt region.

**Tabel 3.1. McKinsey – estimat af effektiviseringspotentiale i Fødevarestyrelsen**

<i>Mio. kr.</i>	<b>Nuværende res-sourcer</b>	<b>Effektiviseringspotentiale</b>
Administration/hjælpefunktioner	121	50-60
Regionale, faglige område	159	30-35
Laboratorier	85	10
Indkøb	93	5
<b>I alt</b>	<b>374</b>	<b>95-110</b>

Det samlede effektiviseringspotentiale vurderes således til ca. 100 mio. kr., hvor de ca. 90 mio. kr. skønnes at vedrøre det bevillingsfinansierede område. Generelt gælder, at ca. en tredjedel af besparelsespotentialet vurderes at kunne indhøstes uden strukturelle ændringer. Udmøntning af den resterende del af besparelsespotentialet forudsætter imidlertid forholdsvis vidtgående organisationsomlægninger, således at et antal opgaver centraliseres og regionernes nuværende rolle som selvstændige myndigheder indskrænkes.

Mere konkret peger McKinsey på, at der på det administrative område kan ske en forenkling af processer og arbejdsgange i forhold til bl.a. budgetprocedure, bogføring, administration af personaledata og lønudbetaling. Herudover foreslås indførelse af en ny prioritering af fødevarekontrollen, hvilket umiddelbart vurderes at kunne reducere antallet af tilsyn med 14.000, en række tiltag til effektivisering af det generelle tilsynsarbejde samt en reduktion af ledelsesbehovet på det veterinære område, jf. også anbefalingerne fra direktoratets interne arbejdsgruppe om de regionale faglige afdelinger, jf. afsnit 3.4. Endelig vurderes der et besparelsespotentiale ved at reducere antallet af mikrobiologiske og kemiske laboratorier til henholdsvis max. 4 og 2 samt ved en generel effektivisering af indkøbsfunktionen, jf. afsnit 3.3 og 3.4.

Det er således McKinseys vurdering, at der er et ganske betydeligt besparelsespotentiale ved at effektivisere Fødevarestyrelsens virksomhed. Estimeringen af besparelsespotentialet hviler dog i meget stor udstrækning på sammenligning med en række unavngivne europæiske virksomheder, hvis rammebetingelser, opgaveportefølje og struktur i øvrigt må antages at adskille sig væsentligt fra Fødevarestyrelsens. Realisering af det skønnede besparelsespotentiale forudsætter endvidere, at der sker en reduktion i de nuværende fødevare- og veterinærafdelingers tilsynsaktiviteter, hvorfor det ikke må anses for sandsynligt, at det nuværende niveau for den faglige opgavevaretagelse kan opretholdes.

### **3.2. Deloitte's analyse af rationaliseringspotentialet**

Konsulentfirmaet Deloitte gennemførte i foråret 2004 en analyse af Fødevarestyrelsen med henblik på at undersøge muligheden for rationaliseringer på det administrative område. Modsat McKinsey-rapporten er Deloitte's analyse i højere grad baseret på en "bottom up" tilgang, hvor ledelse og medarbejdere var direkte involveret i at identificere konkrete effektiviseringsforslag.

Deloitte fik til opgave at fremkomme med konkrete forslag til effektiviseringer inden for områderne økonomi, personale og generel service og dernæst estimere besparelsespotentialet i forhold til fire modeller for organisering af Fødevarestyrelsen.

Der blev taget udgangspunkt i følgende 4 analysemodeller for organisering:



**Regionsmodellen:** De nuværende ti regioner reduceres til syv regioner med uændret opgavevaretagelse, dvs. hver med et sekretariat tilknyttet.

**Centermodellen:** Der etableres 3 regionale fødevarecentre, der varetager de nuværende regioners opgaver.

**Enhedsmodellen:** Mørkhøj og fødevareregionerne etableres som én myndighed centraliseret i Mørkhøj med regionale tilsyns- og kontrolafdelinger.

**Servicecentermodellen:** De ti regioner opretholdes, men med etablering af et uafhængigt fælles servicecenter for udvalgte administrative processer og opgaver.

Desuden blev foretaget et estimat af effektiviseringspotentialet ved uændret organisering. Selve analysen af effektiviseringsmulighederne blev foretaget inden for en række udvalgte administrative funktioner, jf. nedenstående:

<ul style="list-style-type: none"><li>• kreditorbogholderi</li><li>• debitorbogholderi</li><li>• budgettering</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ansættelser</li><li>• lønadministration</li><li>• særlige personalesager</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• omstilling/reception</li><li>• rengøring</li><li>• øvrige serviceopgaver</li><li>• journalisering</li></ul>
---	--	---

Estimeringen af det samlede besparelspotentiale bygger på:

- a) *Konkrete effektiviseringsforslag* udarbejdet på baggrund af bl.a. en række workshops afholdt med deltagelse af Deloitte og repræsentanter fra Fødevarestyrelsen
- b) Resultaterne af en af *Deloitte foretaget benchmarking mellem regionerne og Mørkhøj* af ovennævnte administrative funktioner

For så vidt angår de konkrete forslag vurderer Deloitte, at der på økonomiområdet kan rationaliseres ved primært at forenkle den nuværende budget- og budgetopfølgingsproces, således at regionerne tildeles et rammebudget og selv udarbejder udgiftsbudgetter samt nedsætter budgetopfølgningen til kvartalsvis opfølgning. På kreditorbogholderiområdet foreslås en effektivisering af indkøbsfunktionen samt anskaffelse af et elektronisk fakturahåndteringssystem.

På personaleområdet vil der overvejende kunne rationaliseres ved en automatisering og digitalisering af lønadministrationen, således at de nuværende manuelle opgaver bortfalder, samt ved en (mindre) effektivisering af procedurene ved ansættelser og behandlingen af særlige personalesager.

Besparelspotentialet på området generel service baseres primært på etablering af "best practice" i alle regioner og Mørkhøj på baggrund af den gennemførte benchmarking – hovedsagelig hvad angår journalisering og rengøring. Desuden anslås et besparelspotentiale ved etablering af en fælles omstilling.

Det samlede besparelspotentiale *på længere sigt* anslås til mellem 20 og 28,6 mio. kr. ekskl. nedlæggelse af chefstillinger afhængig af valg af organisationsmodel. Hertil kommer en korrektion på

ca. 2 mio. kr. for besparelser, som falder på det brugerfinansierede område (kødkontrollen), samt en række engangsinvesteringer i ny teknologi m.v. i størrelsesordenen ca. 2,5 – 3 mio. kr.

Det estimerede besparelspotentiale fremgår af nedenstående tabel.

**Tabel 3.2. Deloitte - estimering af besparelspotentialet ved forskellige organisationsmodeller**

Mio. kr.	Nuværende ressourcer	Regionsmodel <sup>a</sup>	Centermodel	Enhedsmodel	Service-model	Uændret organisering
<b>Økonomi &amp; personale:</b>						
Best practice		6,5	9,8	13,2	13,2	
Økonomi – effektiviseringsforslag	15,4	3,9	4,2	3,8	3,1	
Personale – effektiviseringsforslag	13,0	4,3	3,8	3,6	3,6	
<b>Generel service:</b>						
Best practice	18,5	8,0	8,0	8,0	8,0	
<b>I alt (excl. chefer)</b>	<b>46,9</b>	<b>22,7</b>	<b>25,8</b>	<b>28,6</b>	<b>27,9</b>	<b>20</b>
Nedlæggelse af chefstillinger		4,0	9,4	13,5	4,6	
<b>I alt</b>		<b>26,7</b>	<b>36,2</b>	<b>42,1</b>	<b>32,5</b>	<b>20</b>

<sup>a</sup> Regionschef- og sekretariatslederstillinger

Det anføres endelig, at det umiddelbare besparelspotentiale i 2005 vurderes til 10 – 12 mio. kr.

Det er således Deloitte's vurdering, at der i Fødevarestyrelsen eksisterer et ikke ubetydeligt rationaliseringspotentiale ved at effektivisere en række administrative funktioner. Dette rationaliseringspotentiale baserer sig dog overvejende på resultaterne af den gennemførte bench-marking, herunder et skønnet tidsforbrug for udførelsen af en række funktioner, og i mindre grad på konkrete, fremsatte forslag til effektiviseringer. Ved vurderingen af det samlede besparelspotentiale bør det derfor tages i betragtning, at dette i hovedsagen hviler på en antagelse om, at "best practice" umiddelbart kan overføres til styrelsens øvrige regioner/Mørkhøj.

### 3.3. Koncernarbejde om laboratorieområdet

I foråret 2003 blev nedsat en koordinationsgruppe vedr. Fødevareministeriets ikke-forskningsrelaterede laboratorieopgaver med henblik på at sikre dels en koordineret tilgang i Fødevareministeriet til udbud/udlicitering af ikke-forskningsrelaterede laboratorieopgaver, dels udarbejdelsen af et samlet oplæg til Fødevareministeren om udbud/udlicitering på området.

Som opfølgning på det oplæg om udbud og udlicitering, der blev godkendt af Fødevareministeren i slutningen af 2003, udarbejdede koordinationsgruppen i foråret 2004 en rapport om bedre kapacitetsudnyttelse på laboratorieområdet.

I rapporten vurderes mulighederne for en mere effektiv opgavevaretagelse inden for laboratorieområdet på tværs af koncernen, og der udformes et oplæg om de langsigtede målsætninger for Fødevareministeriets koncern på området.

En administrativ opfølgning på konklusionerne i rapporten har indtil videre afventet, at der skulle foreligge en politisk stillingtagen, ligesom eventuelle opfølgende initiativer skulle ses i sammenhæng med overvejelserne om Fødevarestyrelsens økonomi og struktur.

I det følgende gengives de centrale konklusioner i rapporten.

Koordinationsgruppens analyse af kapacitetsudnyttelsen på laboratorieområdet bekræftede, at der i det daværende Fødevareministerium var overkapacitet på laboratorieområdet i form af kun delvis udnyttede laboratoriefaciliteter.

Analysen pegede endvidere på følgende:

- Overkapaciteten kan især knyttes til Fødevarestyrelsens laboratorier.
- Overkapaciteten er størst på det mikrobiologiske område, hvor udnyttelsen ved en række lokaliteter er helt nede på omkring 50-60 pct.
- Der er også overkapacitet på det kemiske laboratorieområdet, idet omfanget dog varierer fra område til område.
- Det er især inden for de laboratorieområder, hvor flere institutioner eller lokaliteter løser lignende eller beslægtede opgaver, at der er overkapacitet (det er dog ikke på alle områder, hvor der løses lignende eller tilsvarende opgaver, at der er overkapacitet).

Rapporten indeholder en lang række data, der underbygger arbejdsgruppens vurderinger og konklusioner, ligesom rapporten indeholder beregninger af økonomien i at nedbringe antallet af laboratorier, både på det kemiske og mikrobiologiske område.

I rapporten foreslår koordinationsgruppen, at området fremover i højere grad bør indgå i et tværinstitutionelt samarbejde mellem Fødevarestyrelsen, Plantedirektoratet og DFVF.

Det er koordinationsgruppens vurdering, at der på det mikrobiologiske område er de fornødne erfaringer og en tilstrækkelig sikkerhed om økonomien til at anbefale en model, hvor man går fra de nuværende 6 mikrobiologiske laboratorier i Fødevarestyrelsen til 4 eller 3 mikrobiologiske laboratorier. Det angives, at en model med 3 mikrobiologiske laboratorier kan vise sig at være en mere holdbar model, hvis de forudsete udbud af opgaver indebærer, at en række mikrobiologiske opgaver med fordel kan varetages eksternt.

Koordinationsgruppen vurderer endvidere, at der er tilstrækkelig lokalekapacitet på det kemiske område til at nedbringe antallet af lokaliteter fra de nuværende 5<sup>14</sup> til 4 eller 3 lokaliteter. Det angives i rapporten, at der på sigt bør arbejdes for en model med 3 lokaliteter, idet det i første omgang vil være mest hensigtsmæssigt at nedbringe antallet af lokaliteter til 4 ved at nedlægge ét af de kemiske laboratorier i Fødevarestyrelsen.

Det understreges dog i rapporten, at en efterfølgende eventuel nedbringelse af antallet af kemiske laboratorier fra 4 til 3 bør tages op til overvejelse, når det er muligt at vurdere en sådan reorganisering i lyset af de erfaringer, der kan indhentes ved den foreslåede nedlæggelse af ét af de kemiske laboratorier i Fødevarestyrelsen. Der peges desuden på, at en eventuel nedbringelse af antallet af laboratorier fra 4 til 3 bør omfatte de 2 resterende kemiske laboratorier i Fødevarestyrelsen samt Plantedirektoratets kemiske laboratorium i Lyngby.

---

<sup>14</sup> Inkl. Plantedirektoratets og DFVF's kemiske laboratorium.

Der peges endelig i koordinationsgruppens rapport på, at der er identificeret 3 mindre kemiske opgaveområder<sup>15</sup>, hvor den nuværende forankring af opgaveløsningen ved 2 institutioner af laboratoriefaglige grunde umiddelbart må vurderes at være uhensigtsmæssig. Det er vurderingen, at det uanset valg af model på det kemiske område bør sikres, at opgaveløsningen inden for disse 3 opgaveområder alene varetages ved én institution eller alternativt koordineres meget tæt. Det angives, at dette i særlig grad gælder GMO-området<sup>16</sup>, som er af meget stor strategisk betydning for Fødevareministeriet.

### 3.4. Interne analyser af rationaliseringsmuligheder

Sideløbende med udarbejdelsen af de to konsulentrapporter nedsatte Fødevarestyrelsen tre interne arbejdsgrupper, som fik til opgave at fremsætte forslag til effektiviseringer på henholdsvis det regionale, faglige område, administrationsområdet og angående den kemiske laboratorievirksomhed. Arbejdsgruppernes anbefalinger blev fremsat under den generelle forudsætning, at der ikke skulle ske ændringer i antallet af regioner.

#### 3.4.1. De regionale faglige afdelinger

Arbejdsgruppen opstillede på baggrund af en gennemgang af den regionale opgavevaretagelse 4 mulige modeller for organisering af det regionale, faglige arbejde, jf. nedenstående.

**"Smal" beredskabsmodel:** Opgaver, der specifikt knytter sig til vedligeholdelse og udvikling af det veterinære beredskab (bekæmpelse og mistankehåndtering) udskilles i nogle få beredskabscentre. Øvrige veterinær opgaver samt fødevareopgaver samles i en række fælles tilsyns- og kontrolafdelinger

**"Bred" beredskabsmodel:** Overvågnings- og beredskabsopgaver udskilles i nogle få overvågnings- og beredskabscentre (bekæmpelse, mistankehåndtering, overvågning, sporbarhed, samhandel og eksport samt grænsekontrol). Resterende veterinær opgaver samt fødevareopgaver samles i en række tilsyns- og kontrolafdelinger

**Fælles faglige afdelinger:** Alle regionale veterinær- og fødevareopgaver samles i 10 fælles faglige afdelinger under ledelse af en fælles chef. Beredskabsarbejdet organiseres i nogle få beredskabsenheder.

**Sammenlægning af veterinær afdelinger:** De nuværende veterinær afdelinger sammenlægges til 3-4 veterinær afdelinger med uændret opgaveportefølje, idet dog opgaver vedr. grænsekontrol og nonfood overføres til fødevareafdelingerne.

Efter en afvejning af fordele og ulemper ved de enkelte modeller – og ud fra hensynet til generelt at kunne styrke det veterinære beredskab samt i højere grad at kunne tilrettelægge en integreret kontrol på veterinær- og fødevareområdet – anbefalede arbejdsgruppen, at den fremtidige regionale faglige opgavevaretagelse baseres på en "smal" beredskabsmodel. Mere konkret fremsatte arbejdsgruppen en anbefaling om etablering af to-fire beredskabscentre og samling af de resterende veterinær- og fødevareopgaver i 11 tilsyns- og kontrolafdelinger. Denne anbefaling blev dog fremsat under forudsætning af, at dele af beredskabspersonalet fordeler deres arbejdstid mellem kontrol- og tilsynsafdelingen og beredskabscentret af hensyn til vedligeholdelsen af beredskabspersonalets kliniske kompetencer. Som konsekvens heraf anbefalede arbejdsgruppen endvidere, at der efterfølgende nedsættes en ny arbejdsgruppe med henblik på at analysere behovet for ændringer af kontor- og afdelings-

<sup>15</sup> Synergiområderne "GMO"(DFVF/Pdir), "PCB m.v." (Ringsted/Århus/Pdir) og "Mykotoksiner" (Ringsted/Pdir)

<sup>16</sup> DFVF og Plantedirektoratet

strukturen i Mørkhøj. Herudover foreslog arbejdsgruppen visse andre, mindre tilpasninger i relation til bemanning og digitalisering af tilsynsarbejdet.

Spørgsmålet om etablering af flere regionale specialenheder blev endvidere drøftet. Det var arbejdsgruppens vurdering, at der ikke inden for de givne tidsmæssige rammer kunne peges på områder, hvor sådanne umiddelbart vil være relevante. Givet nærmere undersøgelser kunne dog eksempelvis dyreværnsområdet og medicinkontrol give anledning til overvejelser herom.

Det samlede besparelspotentiale omfattende etablering af "smal" beredskabsmodel, bemandingsmæssige tilpasninger samt digitalt tilsyn vurderedes til ca. 7,4 mio. kr.<sup>17</sup>, jf. nedenstående.

**Tabel 3.3. Estimeret besparelspotentiale – regionale faglige afdelinger**

"Smal" beredskabsmodel	4,0
Digitalisering af tilsynsarbejde	0,4
Øget anvendelse af teknikere	1,6
Reorganisering af afdelingsstrukturen i Mørkhøj	Ca. 1,4
<b>I alt:</b>	<b>Ca. 7,4</b>

Forslagene om digitalisering af tilsynsarbejdet samt øget anvendelse af teknikere blev indarbejdet på Fødevarestyrelsens budget for 2005.

#### **3.4.2. Det administrative område**

På det administrative område gav analysen af såvel den centrale som decentrale opgavevaretagelse anledning til en række overvejelser om effektiviseringsmulighederne ved en ændring i opgavefordelingen mellem regionerne og Mørkhøj. Således vurderes det, at der vil være et besparelspotentiale i form af stordriftsfordele ved at samle eksempelvis styrelsens lønadministration enten centralt eller decentralt. I lyset af den igangværende konsulentundersøgelse var det dog arbejdsgruppens anbefaling, at det ikke på daværende tidspunkt var hensigtsmæssigt at iværksættes sådanne tiltag. Arbejdsgruppen fandt på den baggrund, at der uden strukturelle ændringer og uden påvirkning af den faglige opgavevaretagelse ville kunne foretages en række effektiviseringer på områderne økonomi, personale, juridisk rådgivning og IT såvel centralt som decentralt. Disse omfattede på økonomiområdet en centralisering af budgetprocessen, en nedsættelse af frekvensen for budgetopfølgning, sammenlægning af regnskabskredse i Navision samt en effektivisering af kreditor- og debitorhåndtering. På de øvrige områder enedes arbejdsgruppen om at anbefale effektiviseringer af bl.a. annoncering, den juridiske bemanning af de regionale sekretariater samt insourcing af visse IT-funktioner.

Det samlede besparelspotentiale ved gennemførelse af de forslåede initiativer vurderedes til 5,2 mio. kr., jf. nedenstående.

<sup>17</sup> Regionernes repræsentanter i arbejdsgruppen tog dog forbehold for størrelsen af denne besparelse.

**Tabel 3.4. Estimeret besparelspotentiale – administration**

<i>Mio. kr.</i>	<b>Besparelspotentiale:</b>
Økonomi	2,8
Personale	0,5
Jura	0,8
IT	0,8
KBH/NØS (Reduktion af sekr. bemanding)	1,1
<b>I alt</b>	<b>6,0</b>
Korrektion for brugerfinansiering	0,8
<b>I alt – netto</b>	<b>5,2</b>

Samtlige de fremsatte forslag blev indarbejdet på Fødevestyrelsens budget for 2005.

Som nævnt ovenfor pegede arbejdet dog samtidig i retning af, at der i overensstemmelse med de eksterne konsulentrapporter vil kunne indvindes større besparelser ved en mere vidtgående samling af administrative opgaver i færre enheder.

### **3.4.3. Den kemiske laboratorievirksomhed**

Rapporten om Fødevestyrelsens kemiske laboratorievirksomhed har indgået som et forarbejde i koncernanalysen af laboratorieområdet, som i maj 2004 blev færdiggjort i det daværende Fødevestyrelseris departement, jf. afsnit 3.3.

Det var arbejdsgruppens vurdering, at der – henset til den areal- og apparatmæssige overkapacitet, som kan konstateres i de kemiske laboratorier i specielt Århus og København – kan ske en effektivisering ved at samle den kemiske laboratorievirksomhed på to laboratorier uden nogen forringelse eller reduktion af opgavevaretagelsen. Der må dog forventes initialomkostninger ved en sådan sammenlægning, hvorfor det estimerede besparelspotentiale på 1,1 – 1,4 mio. kr. først vil kunne indhøstes på længere sigt.

### **3.5. Opsummering**

Som det fremgår ovenfor er der foretaget såvel eksterne som interne analyser af forskellige dele af Fødevestyrelsens virksomhed. De eksterne analyser konkluderer, at der i Fødevestyrelsen er et betydeligt effektiviseringspotentiale, som afhængig af analysetilgang, strukturforudsætninger og fokusområde på længere sigt estimeres til mellem ca. 20 og 100 mio. kr. Dette hviler dog på en række forudsætninger om bl.a. sammenlignelighed mellem Fødevestyrelsen og de virksomheder, som indgår i McKinseys benchmarking, samt at "best practice" i enkelte regioner umiddelbart kan overføres til alle styrelsens enheder.

Styrelsens interne rapporter peger på, at der på udvalgte områder kan indhentes en vis rationalisering på samlet set ca. 10 - 11 mio. kr., såfremt der foretages en række regionale, strukturelle ændringer på laboratorie-, administrations- og det faglige område. Visse af disse er allerede indarbejdet på Fødevestyrelsens budget for 2005.

## Kapitel 4. Grundlæggende modelovervejelser

---

Der kan opstilles forskellige modeller for organisering af en offentlig institution med decentral opgavevaretagelse. Valg af endelig model vil afhænge af en konkret analyse af den pågældende institution, herunder f.eks. opgaveporteføljens sammensætning og kompleksitet, størrelse, politiske forventninger, øvrige rammebetingelser, tidligere erfaringer, økonomiske rammer m.v.

Af hensyn til forløbet af den videre analyse kan det imidlertid være nyttigt på et forholdsvis indledende stadium at gøre sig en række overordnede overvejelser om hvilke typer af modeller, som kunne danne ramme for den fremtidige organisering af Fødevarestyrelsen.

I det følgende gennemgås derfor fire hovedmodeller for organisering af en offentlig institution med decentral opgavevaretagelse, og fordele og ulemper ved de enkelte modeller beskrives. Der tages udgangspunkt i de i kapitel 3 præsenterede analysemodeller<sup>18</sup>.

### 4.1. Regionsmodellen

Regionsmodellen er karakteriseret ved at have en central myndighed og en række decentrale enheder som regionale statslige myndigheder (fødevareregioner). Den enkelte region varetager som tilsynsmyndighed en række nærmere fastlagte opgaver inden for sit geografiske område. Regionerne er som udgangspunkt ensartet opbygget<sup>19</sup> med en-to faglige afdelinger og et sekretariat med selvstændig ledelse i form af en regionschef, en række fagchefer og en sekretariatsleder. Regionerne kan således træffe afgørelser, hvor den centrale myndighed fungerer som rekursinstans. Regionsmodellen svarer til den nuværende organisering af Fødevarestyrelsen, hvorfor der i beskrivelsen af fordele og ulemper tages udgangspunkt i en model, hvor antallet af regioner reduceres til f.eks. syv. Regionsmodellen indebærer dermed, at en række af de nuværende arbejdssteder nedlægges.

#### Fordele

En reduktion i antallet af regioner vil betyde, at de tilbageblevne regioners afdelinger mandskabsmæssigt vil blive forøget, såfremt det nuværende aktivitetsniveau opretholdes. Det må derfor antages, at mulighederne for i højere grad at kunne anvende medarbejderkompetencer til specialisering og vidensopbygning inden for den enkelte region vil blive styrket. Desuden vil større afdelinger alt andet lige kunne bidrage til en mere fleksibel arbejdstilrettelæggelse og dermed rationel udnyttelse af såvel medarbejdere som apparatur m.v. Behovet for færre chefer end for nærværende vil endvidere medføre et besparelspotentiale. Generelt gælder dog, at de størrelsesrelaterede fordele såvel fagligt som økonomisk afhænger af i hvilket omfang, der reduceres i antallet af regioner. Effekten må derfor vurderes som beskeden ved en reduktion i antallet af regioner i størrelsesordenen en til to.

#### Ulemper

Et reduceret antal regioner vil betyde, at hver region skal dække et større geografisk område, end det er tilfældet i dag. Der vil dermed opstå et større kørselsbehov, hvilket kan få betydning for muligheden for at nå det fastsatte antal tilsyn inden for den nuværende tidsramme. Lange kørselsafstande kan tilsvarende vanskeliggøre en mere fleksibel og ressourceoptimal anvendelse af medarbejderne. Hertil kommer, at en eventuel økonomisk gevinst ved et reduceret antal chefstillinger muligvis helt eller delvis vil kunne blive imødegået af merudgifter til kørsel/kørepenge. En model med

---

<sup>18</sup> Fordele og ulemper beskrives i forhold til Fødevarestyrelsens nuværende organisering.

<sup>19</sup> Der ses her bort fra interregionale forskelle vedr. bl.a. laboratorier og jordbrugsafdelinger.

meget få regioner vil endvidere - afhængig af geografisk placering - kunne vanskeliggøre overholdelsen af de i resultatkontrakten fastsatte responstider på det veterinære område.

#### **4.2. Centermodellen**

Centermodellen indebærer, at der etableres et begrænset antal decentrale centre som regionale, statslige myndigheder, hvortil der tilknyttes en række arbejdssteder (kontrolkontorer), som varetager den fysiske kontrol inden for hvert centers geografiske område. Til hvert center vil endvidere være tilknyttet et sekretariat, et laboratorium og en veterinær beredskabsafdeling. De enkelte centre vil have selvstændig ledelse i form af en regionschef, en række fagchefer og en sekretariatsleder, ligesom hvert kontrolsted vil være ledet af en kontrolchef, der refererer til regionschefen.

Hvert center vil kunne træffe afgørelse med den centrale myndighed som rekursinstans.

#### **Fordele**

Etablering af en centermodel vil reducere behovet for regionale chefer, idet den øverste regionsledelse og de administrative funktioner samles i færre enheder. Centermodellen vil dermed være mere ressourcemæssigt rationel end den nuværende struktur, idet niveauet for den faglige opgavevaretagelse (antal af tilsyn m.v.) opretholdes. Et reduceret antal regionale chefer vil tilsvarende kunne styrke muligheden for en mere operationel koncernledelse, idet disse i højere grad, end det nu er tilfældet, vil kunne involveres direkte i direktionsarbejdet. Samlingen af beredskabsopgaver i færre enheder må endvidere give mulighed for at styrke det faglige miljø på dette område. På tilsvarende vis vil der på det administrative område være mulighed for udnyttelse af stordriftsfordele og effektivisering ved samling og standardisering af opgaver vedr. f.eks. økonomi og personale. Centermodellen indebærer endvidere, at hovedparten af styrelsens nuværende geografiske placeringer og dermed arbejdssteder kan opretholdes. Endelig kan den omstændighed, at der i de senere år er andre statslige institutioner med decentral opgavevaretagelse med paralleller til Fødevarestyrelsen, herunder Told & Skat<sup>20</sup>, som har etableret en centermodel, veje til fordel for en sådan model.

#### **Ulemper**

I en centermodel vil visse af kontrolafdelingerne være fysisk adskilt fra den øvrige regionsledelse, herunder regionschef og de administrative funktioner. Der kan dermed være en risiko for, at ledelse og medarbejdere i de lokale kontrolafdelinger, som ikke er placeret sammen med regionskontoret, ikke får tilstrækkelig faglig, administrativ og ledelsesmæssig sparring. Hertil kommer, at den ledelses- og styringsmæssige opgave i en centermodel generelt vil være mere omfattende end i den nuværende struktur, idet regionschefen dels vil få ansvar for aktiviteter i et større geografisk område, dels vil skulle tage højde for de geografiske afstande, jf. ovenstående, ved fastlæggelse af mødestruktur m.v.

#### **4.3. Enhedsmodellen**

Enhedsmodellen adskiller sig fra de to øvrige modeller ved, at regioner og den centrale enhed etableres som én myndighed. Den regionale opgavevaretagelse varetages fra en række kontrolkontorer, som ledes af en kontrolchef med reference til den centrale enhed (Mørkhøj). Alle (forvaltningsretlige) afgørelser vil dermed skulle tages centralt. Enhedsmodellen forudsætter således etablering af et klagenævn, hvis klagebehandling i departementet skal undgås.

<sup>20</sup> Told & Skat er organiseret i otte regionale told- og skattecentre, hvortil hører 26 regioner.



Enhedsmodellen kendes bl.a. fra Plantedirektoratet.

### **Fordele**

Enhedsmodellen indebærer, at al administration og overordnet ledelse af den regionale opgavevaretagelse samles i den centrale enhed (Mørkhøj). Der vil derfor være mulighed for væsentlige rationaliseringer af specielt de administrative funktioner i forhold til den nuværende organisering. Enhedsmodellen må derfor vurderes som den model, hvor der kan opnås den største effektivisering. Den betydelige grad af centralisering og dermed centrale styring af de regionale aktiviteter må også antages at skabe gode muligheder for at mindske eventuelle uønskede regionale forskelle i opgaveudførelsen og dermed sikre en ensartet kontrol.

### **Ulemper**

Enhedsmodellens grad af centralisering medfører, at det udførende led – kontrolpersonalet – er fysisk adskilt fra den generelle administration og sagsbehandling i den centrale enhed. Det kan dermed ikke udelukkes, at beslutningsgangen i sager, der kræver afgørelse/sagsbehandling centralt, vil forløbe mindre smidigt, end hvis beslutningskompetencen var udlagt til det udførende led. Dette vil tilsvarende betyde, at kontrolkontorerne ikke i samme omfang som nu kan have samme faglige ekspertise til rådighed ved borgerhenvendelser og lignende. Således må enhedsmodellen vurderes som u hensigtsmæssig for organisationer med en bredt diversificeret og kompleks opgaveportefølje, idet sådanne opgaver optimalt set bør understøttes af kvalificeret sagsbehandling på stedet.

Enhedsmodellen vil endvidere medføre, at al klagebehandling henlægges til departementet, hvilket næppe er hensigtsmæssigt i lyset af beslutningen om øget uddelegering af kompetencer til styrelserne. Alternativt skal etableres et klagenævn. Endelig vil enhedsmodellen medføre, at kontrolpersonalet fratages en væsentlig del af deres nuværende beføjelser, hvilket dels kan få betydning for kvaliteten af kontrollen, dels kan have negativ virkning hvad angår motivation, arbejdsglæde m.v.

### **4.4. Servicecentermodellen**

I servicecentermodellen bibeholdes de nuværende 10 regioner (eller der etableres færre regioner), men der etableres et uafhængigt fælles servicecenter til varetagelse af en række administrative opgaver for hele styrelsen. Afhængig af opgaveindhold vil servicecentret helt eller delvis erstatte regionernes sekretariater.

Organiseringen af et servicecenter kan variere, men generelt gælder, at servicecenteret yder veldefinerede ydelser til regionerne og leverer service med aftalte omkostnings- og kvalitetsmål. Disse reguleres af kontrakter indgået mellem servicecenteret og de interne kunder (regionerne).

### **Fordele**

Etablering af et administrativt servicecenter vil i kraft af den større opgavemasse kunne medføre en række stordriftsfordele på typisk økonomi- og personaleområdet, idet de samme funktioner og kompetencer ikke duplikeres. Hertil kommer, at ressourceanvendelsen på det administrative område i højere grad synliggøres, hvilket giver bedre muligheder for at tilrettelægge mere hensigtsmæssige arbejdsgange. Etableringen af et servicecenter vil endvidere medføre, at den administrative støttefunktion overgår til at blive en kerneopgave, hvilket kan medføre et øget fokus på opgaven og mulighed for kvalitetsløft. Endelig vil der ved samling af de administrative opgaver i ét center være basis for udviklingen af et solidt fagligt (administrativt) miljø, som, udover at kunne understøtte muligheden for større specialisering, vil give enheden større robusthed.

### **Ulemper**

En ulempe ved etableringen af et fælles servicecenter for brugerne kan være oplevelsen af manglende nærhed til den administrative opgavevaretagelse. Der er dermed en risiko for, at de enkelte enheder (regionerne) vil opbygge egne kompetencer ("skyggeorganisationer"), hvis kvaliteten af de leverende ydelser ikke vurderes som tilfredsstillende og ledelsesinformationen opleves som mangelfuld. Effektiviseringsgevinsten vil dermed blive helt eller delvist udhulet. Tilsvarende kan den standardisering af processer og systemer, som er nødvendig for at opnå en effektivisering, medføre, at det kan være vanskeligt at opfylde alle brugeres specifikke behov. Endelig vil en servicecentermodel bevirke, at brugerinstitutionen (regionerne) er meget udsatte ved systemnedbrud o. lign, idet kompetencerne i så fald ikke vil være til stede i regionerne.

### **4.5. Konklusion**

Som det følger af ovenstående, kan der opstilles en række forskellige grundmodeller for organiseringen af en institution med decentral opgavevaretagelse. Udvalget finder, at der er en række forhold, herunder a) muligheden for at kunne bibeholde en fagligt højt kvalificeret regional opgaveløsning med decentral beslutningskompetence, b) muligheden for i højere grad at inddrage den regionale ledelse i den samlede ledelse af styrelsen samt c) muligheden for at opnå en effektivisering, der taler for, at centermodellen kunne danne en hensigtsmæssig ramme for Fødevarestyrelsens fremtidige organisering. Det er derfor udvalgets opfattelse, at der i den videre analyse af styrelsens opgaveløsning tages udgangspunkt i denne model, idet dette dog ikke udelukker overvejelser i relation til de øvrige beskrevne modeller.

## **Kapitel 5. Analyse af mulighederne for reorganisering af det regionale, faglige område**

---

Som nævnt under kapitel 2.8. vil der fremover være behov for en organisation, som sikrer en kontrolindsats med et helhedssigte, der tager afsæt i kæden fra jord til bord. Der vil blive fokuseret i endnu højere grad på egenkontrollen som et bærende og centralt element samt på behovs- og risikovurderinger. Der vil endvidere være behov for øget opmærksomhed på beredskabet for fødevarerikkerhed.

Erfaringer har tillige vist, at der er behov for til stadighed at fokusere på vedligeholdelse, udvikling og organisering af det veterinære beredskab. På husdyrområdet er der tillige behov for at videreudvikle såvel dyreværnskontrollen som medicinkontrollen, da det begge er områder med stor offentlig bevågenhed.

Der rejser sig derfor spørgsmålet, om ikke en række af opgaverne i de nuværende fødevarer- og veterinærafdelinger ud fra en kontrolmæssig vinkel nærmer sig hinanden mere, end det hidtil har været tilfældet, medens nogle specifikke opgaver, primært på området for levende dyr, adskiller sig fra de øvrige opgaver i såvel veterinær- som fødevarerafdelingerne.

Der kunne derfor være grund til at overveje en struktur, som i højere grad tager afsæt i funktioner end i den klassiske opdeling mellem veterinærafdeling og fødevarerafdeling.

I det følgende vil der derfor blive taget udgangspunkt i en analyse af de regionale, faglige aktiviteter med henblik på at vurdere, under hvilken form en ændret organisering kan understøtte opfyldelsen af kravene til styrelsens fremtidige opgavevaretagelse.

### **5.1. Analyse af aktiviteter**

#### **5.1.1. De regionale fødevarerafdelinger**

De regionale fødevarerafdelinger varetager en række kontrol- og tilsynsopgaver, som dels udføres på regionskontoret, dels ved kontrolbesøg på virksomhederne.

På regionskontoret varetages bl.a. følgende aktiviteter:

- Planlægning af kontrollen
- Udvalgelse af virksomheder til kontrol
- Opfølgende sagsbehandling, herunder sanktionsudmåling og politianmeldelse
- Behandling af anmodninger om autorisation og godkendelse af virksomheder
- Indførelse i database af virksomheder, som skal registreres, eller som har skiftet ejer
- Indførelse i database af anmeldelser af kosttilskud/helsekost
- Telefonvagt
- Behandling af forbrugerklager og forbrugerhenvendelser
- Alt om kost
- Udarbejdelse af kontrolaktivitetsplaner for engrosvirksomheder
- Faglig kompetenceudvikling
- Udstedelse af godkendelser til indførsel af fødevarer fra EU samt modtagelse af forhånds-anmeldelser
- Registrering af kvartalsvise indberetninger over indførte fødevarer

- Påtegning og udstedelse af partispecifikke eksportattester til visse fødevarergrupper
- Krydskontrol af detailvirksomheder med tilladelse til at fjerne SRM
- Medvirken til udredning af sager om formodet fødevarerinfektion/forgiftning

Det udgående kontrolarbejde omfatter:

- Gennemførelse af tilsyn og udarbejdelse af kontrolrapport
- Udtagelse af prøver til kontrol
- Kontrol i forbindelse med udstedelse af autorisation og godkendelse
- Dokument- og fysisk kontrol af fødevarer fra EU eller fra tredjelande
- Tilsyn og kontrol med toldlagre, frilagre og skibsprovianteringer med tilladelse til indførsel af fødevarer fra tredjelande
- Vejledning af skoler og institutioner under projekt Alt om kost
- Kontrol af særlige mærkningsordninger som f.eks. oksekødsmærkning og økologi
- Kontrol af oprindelsesmærkningen på ferske fisk
- Kontrol af detailvirksomheder med tilladelse til at fjerne SRM
- Supervision af kontrollen på USA- og EU-godkendte virksomheder
- Virksomhedskontrol i forbindelse med udredning af sager om formodet fødevarerinfektion/forgiftning
- Kontrol for DFFE i forbindelse med støtte til fiskeindustrien
- Kontrol for DFFE på hjemmemarkedsgodkendte slagterier under handyrspræmieordningen

En række af fødevarerafdelingernes opgaver varetages som nævnt på regionskontoret. I forbindelse med overvejelser om en ny struktur vil det være relevant at vurdere, om visse af funktionerne kan udføres på anden vis, f.eks. samlet i en af regionens kontrolafdelinger, uden at det påvirker kvaliteten af kontrollen. For en række opgaver vil det være af betydning, at den tilsynsførende udfører alle funktioner vedrørende en given virksomhed, da overblikket ellers vil gå tabt, mens det for andre opgaver næppe er afgørende, hvor de geografisk er placeret. Det er nødvendigt, at den person, som udfører/skal udføre kontrollen på virksomheden, påbegynder forløbet allerede ved behandling af anmodningen om autorisation eller godkendelse. Kontrolløren bør tillige foretage den opfølgende sagsbehandling efter virksomhedsbesøg. Det vil i denne forbindelse give bedst kontinuitet, hvis også sanktionsudmåling og eventuelle politianmeldelser sker i samme sagsgang, da dette også tilsikrer det samspil med afdelingens jurist, som er af stor betydning for kvalitetssikringen af afgørelserne.

Planlægningen af kontrollen samt udvælgelsen af virksomheder til kontrol bør tillige ske i afdelingen, da kendskab til områdets virksomheder tilsikrer den bedste planlægning og udvælgelse. Ligeledes bør udarbejdelsen af kontrolaktivitetsplaner for engrosvirksomheder ske lokalt.

Den faglige kompetenceudvikling skal i sagens natur ske lokalt.

Opgaver som indførelse i databaser, kvartalsvise indberetninger over indførte fødevarer, krydskontrol af virksomheder, der har tilladelse til at fjerne SRM, medvirken til udredning af formodede fødevarerinfektioner/forgiftninger, telefonvagt og behandling af forbrugerklager ses at kunne varetages udenfor afdelingen.

For så vidt angår spørgsmålene om udstedelse af godkendelser til indførsel af fødevarer fra EU samt modtagelse af forhåndsgodkendelser, kan man diskutere, om ikke disse aktiviteter bedst varetages i de enkelte afdelinger, da dette ses at ville lette planlægningen af den fysiske kontrol.

Påtegning og udstedelse af partispecifikke eksportattester ses mest hensigtsmæssigt at ske i afdelingerne, da erhvervet derved får mulighed for ekspedition i samtlige kontrolafdelinger snarere end i nogle få kontrolafdelinger udvalgt til opgaven.

### **5.1.2. De regionale veterinærafdelinger**

De regionale veterinærafdelinger varetager en række kontrol- og tilsynsopgaver, som dels udføres på regionskontoret, dels ved kontrolbesøg på virksomhederne.

På regionskontoret varetages følgende aktiviteter

- Planlægning af kontrollen ekskl. risikobaseret medicin- og dyreværnskontrol (udpeges af Mørkhøj)
- Udvælgelse af virksomheder til kontrol
- Opfølgende sagsbehandling, herunder sanktionsudmåling og politianmeldelse
- Behandling af sager om manglende øremærker
- Behandling af anmodninger om registrering og godkendelse af virksomheder, herunder registrering af importører/eksportører, nonfood virksomheder, handelsbesætninger og hanstationer
- Godkendelse af ruteplaner i forbindelse med dyretransporter
- Telefonbetjening
- Modtagelse og håndtering af anmeldelser af mistanker om udbrud af smitsomme sygdomme
- Udarbejdelse af lokale/regionale beredskabsplaner, afholdelse og evaluering af øvelser
- Oprettelse og ophævelse af offentligt tilsyn (OT)
- Behandling af klager over praktiserende dyrlæger
- Faglig kompetenceudvikling
- Legalitetsstempling af dyrevaccinationsattester i forbindelse med rejse til udlandet
- Registrering af griseringe og fællesgræs.
- Registrering af vildtopdrættere m.v.
- Zoosanitær vurdering af slamudspredning på marker i relation til smitte (opgave for amter)
- Zooteknik – kun region Århus som specialfunktion

Det udgående kontrolarbejde omfatter:

- Gennemførelse af tilsyn i besætningerne: Dyreværnstilsyn, dyreholdstilsyn, minkhegntilsyn, medicintilsyn, øremærkekontrolbesøg og malkekvægbesætninger
- Udtagelse af prøver i besætningerne til kontrol (CKL-projekter)
- Gennemførelse af tilsyn hos praktiserende dyrlæger
- Gennemførelse af tilsyn med nonfood virksomheder
- Gennemførelse af tilsyn i biogasvirksomheder
- Gennemførelse af tilsyn med rengøring og desinfektion af dyretransportmidler
- Sundhedskontrol ved udførsel af husdyr –TRACES m.v.
- Besætningstilsyn ved mistanker om smitsomme sygdomme og zoonoser
- Bekæmpelse af smitsomme sygdomme og zoonoser
- Kontrol i forbindelse med udstedelse af autorisation og godkendelse

Som på fødevareafdelingernes område er der opgaver, der nu udføres på regionskontorerne, som i givet fald ville kunne varetages f.eks. i en enkelt af regionens kontrolafdelinger, uden at det vil påvirke kvaliteten i kontrollen. Disse kunne være behandling af klager over praktiserende dyrlæger, registrering af griseringe og fællesgræs samt registrering af vildtopdrættere m.v.

Både det udgående kontrolarbejde og det administrative arbejde på regionskontoret varetages af teams af medarbejdere, således at der typisk er én tovholder med substitut på hvert område (non-food, dyreværn, medicin, beredskab m.v.), og alle områder mindst er dækket af to medarbejdere. Selv denne dobbeltdækning er sårbar i forbindelse med bl.a. sygdom, kursusudtagelse og opsigelser.

## **5.2. Overvejelser om den fremtidige regionale faglige opgavevaretagelse**

Som det fremgår af ovenstående, er der en række opgaver på veterinær- og fødevareområdet, som umiddelbart har fællestræk – dette gælder primært det udgående kontrolarbejde, hvor der i begge afdelinger sker planlægning, gennemførelse af og opfølgning på tilsyn i form af sagsbehandling, eventuel sanktionsudmåling og politianmeldelse. Således vil planlægning og styring af kontrollen med f.eks. dyreværn og veterinære lægemidler kunne ske med udgangspunkt i samme kontrolprincipper som kontrollen med fødevarevirksomheder.

Der er endvidere en række udgående kontrolaktiviteter i veterinær- og fødevareafdelingerne, hvor kompetencen hos de tilsynsførende umiddelbart er kompatibel. Dette gælder tilsyn, hvor HACCP<sup>21</sup>-konceptet i større eller mindre omfang er rådende. For veterinærområdet er det en række nonfood tilsyn, som f.eks. fiskemelsfabrikker, dyrefoderfabrikker, destruktionsanstalter og hudcentraler. For fødevareområdet er det tilsynene på fødevarevirksomhederne.

Af de opgaver, der løses på regionskontoret, kan hovedparten løses af personale med samme grundkompetencer. Der er dog på visse områder behov for personale med specifikke, uddannelsesmæssige kompetencer. På veterinærområdet regulerer internationale regler (OIE og EU) sammen med national lovgivning i vidt omfang kravene til kompetencer, fordi der på en række områder er krav om, at kontrollen udføres af en embedsdyrlæge. Udgangspunktet på veterinærområdet er, at kontakt med levende dyr skal varetages af en dyrlæge. Aktiviteter, som ikke indebærer veterinærfaglig kontakt med levende dyr, vil kunne varetages af andre faggrupper end autoriserede dyrlæger. Visse af de nationale krav herom vil dog muligvis kunne tilpasses. I fødevareafdelingerne er der kun få opgaver uden for slagterierne, som skal udføres af en dyrlæge.

En sammenlægning af de to faglige afdelinger til en fælles kontrolafdeling vil medføre en samling af medarbejdere, som i betydeligt omfang har sammenlignelige kompetencer, og som i et vist omfang beskæftiger sig med sammenlignelige opgavetyper. Dette vil kunne give mulighed for større fleksibilitet i kontrolplanlægningen, samtidig med at det vil give mulighed for bedre ressourceanvendelse også inden for de forskellige faggrupper i afdelingen.

Et særligt område er det veterinære beredskab, der går på tværs af opdelingen i udgående opgaver og opgaver, der løses på regionskontoret, idet opgavevaretagelsen dels baseres på et forbyggende beredskab i form af opdatering af viden, udarbejdelse af beredskabsplaner m.v., dels den aktive og

---

<sup>21</sup> Hazard Analysis and Critical Control Points.

passive sygdomsovervågning, der bl.a. omfatter håndtering af mistanker fra landmænd og praktiserende dyrlæger og registerbaseret overvågning.

Det må som følge af bl.a. vedtagelsen af et nyt mund- og klovesygedirektiv forventes, at der i fremtiden vil blive stillet yderligere krav til det veterinære beredskab, herunder udbygning af myndighedsberedskabet både centralt og regionalt. Der er i Fødevarestyrelsen allerede taget en række skridt i retning heraf i form af bl.a. oprettelsen af en beredskabsgruppe, generelle efteruddannelsestiltag for dyrlæger samt årlige beredskabsøvelser med fokus på bekæmpelse af specifikke husdyrsygdomme. Imidlertid er beredskabsarbejdet som nævnt fortsat placeret i alle 10 regioners veterinærafdelinger, som i øvrigt varetager alle øvrige veterinær opgaver, herunder tilsyn m.v.

Den samlede regionale medarbejderressource til beredskabsarbejde andrager ca. 10 årsværk. I lyset heraf, og det forhold, at selve kriseberedskabsarbejdet kræver en høj grad af specialisering, er det vurderingen, at der ved en ændret organisering kunne opnås en mere hensigtsmæssig udnyttelse af ressourcerne på beredskabsområdet. Dette ligger også i tråd med konklusionerne i Rapport fra arbejdsgruppen vedr. Fødevarerdirektoratets regionale faglige afdelinger, hvori der anbefales en udskillelse af det veterinære beredskabsarbejde i selvstændige enheder.

Med udgangspunkt i ovenstående og i lyset af de krav der må forventes at blive stillet til Fødevarestyrelsen i de kommende år om bl.a. en kontrolindsats med et helhedssigte og det veterinære beredskab, er det udvalgets vurdering, at der med den nuværende organisering af arbejdet i en veterinær- og fødevarer søjle ikke i tilstrækkeligt omfang opnås de synergier, der sikrer en ensartet og øget kvalitet i opgavevaretagelsen, og dermed heller ikke en optimal ressourceudnyttelse. Ud fra hensynet til at sikre en fremtidig effektiv og ensartet opgavevaretagelse finder udvalget derfor, at organiseringen af det regionale faglige arbejde bør tage afsæt i følgende:

- *Behovet for at styrke et fagligt sammenhængende veterinært beredskab*

Afledt af bl.a. internationale krav er der behov for en ændret organisering af det veterinære beredskabsarbejde, således at det løbende arbejde med udvikling og vedligeholdelse ikke nedprioriteres ved hasteopgaver og lignende. Af hensyn til at sikre vedligeholdelsen af beredskabs-personalets kompetencer vedr. bl.a. kliniske vurderinger af dyr, besætningsstrukturer, omsætningsmønstre m.v. og dermed et fagligt sammenhængende beredskab, bør der til de egentlige beredskabsopgaver knyttes de nødvendige redskaber til beredskab og bekæmpelse i form af relevante tilsynsopgaver.

- *Samling af udgående kontrolopgaver på veterinær- og fødevarerområdet*

Af hensyn til i højere grad at betragte kontrollen som en sammenhængende indsats i kæden fra jord til bord, samt at kunne tilrettelægge en mere fleksibel kontrol med udgangspunkt i fælles kontrolprincipper, bør udgående kontrolopgaver på veterinær- og fødevarerområde så vidt muligt samles. Dette vil endvidere give mulighed for en mere rationel anvendelse af medarbejderne, idet visse af opgaverne i de to faglige afdelinger kan udføres af samme personale. En samling af opgaverne vil ligeledes give mulighed for etablering af en fælles, ensartet kontrolstyring for det samlede faglige område.

- *Hensynet til en ressourcemæssigt rationel struktur*

Generelt gælder, at det regionale faglige arbejde må tilrettelægges så rationelt som muligt. Der bør derfor ved fastlæggelsen af strukturen tages udgangspunkt i at minimere omfanget af ekstra kørsel samt i at ledelsesstrukturen udformes således, at ressourcerne hertil anvendes mest hensigtsmæssigt.

Tilsvarende bør det overvejes, om der er opgaver, der i dag varetages på alle regionskontorer, og som kunne samles i en enkelt afdeling, uden at dette vil påvirke kvaliteten af den udførte opgave.

Udvalget finder, at ovenstående kan konkretiseres i etableringen af et begrænset antal regionale beredskabsafdelinger, der varetager opgaver i forbindelse med det veterinære beredskab samt en række regionale kontrolafdelinger med ansvar for varetagelsen af de udgående kontrolopgaver på veterinær- og fødevarerområdet. Nedenfor gives en mere indgående beskrivelse af afdelingernes opgaver.

### **5.2.1. Beredskabsafdelinger**

Opgaverne i beredskabsafdelingerne vil rette sig mod beredskab samt bekæmpelse af smitsomme husdyrsygdomme og zoonoser. Hovedopgaven vil bestå i at vedligeholde og udvikle det veterinære beredskab i form af opdatering af beredskabsplaner, kursusafvikling og instruktion af regionernes øvrige personale i beredskabsforhold, afholdelse af beredskabsøvelser m.v. Beredskabspersonalet skal derudover i samspil med Mørkhøj sikre udviklingen af klare og hensigtsmæssige kommando-veje, således at bekæmpelsen af udbrud af husdyrsygdomme kan ske effektivt og uden forsinkelse. Herudover vil beredskabspersonalet skulle varetage håndtering af mistanker med henblik på af- eller bekræftelse inden for tre timer efter anmeldelsen. Ved bekræftet mistanke udtages prøvemateriale, og besætningen sættes under offentligt tilsyn. Ved udbrud vil beredskabspersonalet endvidere skulle varetage styring af bekæmpelsen, herunder nedslagning og oprettelse af regionalt krisecenter.

Konkret vil opgaverne i beredskabsafdelingerne omfatte:

- Vedligeholdelse af beredskabsplaner m.v. samt afholdelse af øvelser
- Styring af bekæmpelse, nedslagning m.v. ved udbrud/konstatering inkl. salmonellabekæmpelse
- Mistanker om smitsomme husdyrsygdomme og zoonoser

Ovenstående opgaver vil andrage i størrelsesordenen ca. 10 årsværk ekskl. ledelse<sup>22</sup>.

Af hensyn til sikringen både af et fagligt sammenhængende beredskab og til et tilstrækkeligt antal tilgængelige ressourcer placeres der ca. 10 yderligere årsværk i beredskabsafdelingerne. Disse årsværk skal udføre tilsynsopgaver, der formelt er organiseret i kontrolafdelingen indenfor kontrolafdelingens område. Det bør tilstræbes, at disse kontrolopgaver indeholder aktiviteter, der er knyttet til husdyrbesætninger. Dette vil tilsikre, at beredskabspersonalets behov for løbende vedligeholdelse af kliniske kompetencer og kendskab til omsætningsmønstre opfyldes.<sup>23</sup>

Herudover vil vagtordningen på det veterinære område, som primært er etableret af hensyn til beredskabsarbejdet, også skulle forankres i regi af beredskabsafdelingerne. Endelig vil der skulle afsættes ressourcer i de regionale kontrolafdelinger til uddannelsesaktiviteter ifm. beredskabet.

Der vil dermed med etablering af et begrænset antal beredskabsafdelinger kunne sikres afdelingerne en passende størrelse med mulighed for opbygning af frugtbare, faglige miljøer samt mulighed for

---

<sup>22</sup> Årsværkstallene er baseret på budgetmodellen for 2005. I de nuværende veterinærafdelinger udgør antallet af ledelsesårsværk 8.

<sup>23</sup> I princippet ligger derne placering fast, men op- og nedjusteringer af de faglige ressourcer kan dog foretages af hensyn til den faglige opgavevaretagelse, og i konkrete situationer kan opgaverne fordeles på flere kontrolafdelinger indenfor samme fødevareregion.



hensigtsmæssig udnyttelse af personale og materiel, ligesom der vil kunne ske afløsning ved sygdom, ferie m.v.

På det styringsmæssige plan vil beredskabsafdelingerne skulle referere til et kontor for veterinært beredskab og dyresundhed i Mørkhøj. Beredskabsafdelingernes tilsynsaktiviteter i øvrigt sker under den stedlige kontrolchefs ansvar og vil skulle koordineres fra et samlet kontrolstyringskontor i Mørkhøj.

### 5.2.2. Kontrolafdelinger

Kontrolafdelingerne vil skulle varetage de nuværende fødevareafdelingers opgaver samt de opgaver fra veterinærafdelingerne, der ikke knytter sig direkte til overvågning og beredskab, bortset fra den tid, der medgår til at modtage undervisning og indgå i øvelser med henblik på deltagelse i større bekæmpelsesopgaver.

Kontrolafdelingerne vil således skulle varetage alle udgående tilsyns- og kontrolopgaver på både fødevarer- og veterinærområdet med undtagelse af de opgaver, som har direkte relation til det veterinære beredskab, jf. tidligere afsnit. Denne opdeling afspejler således ønsket om at samle de udgående kontrolopgaver i en fælles afdeling med henblik på opnåelse af en mere ensartet og effektiv kontrol på veterinær- og fødevarerområdet, herunder muligheden for at udnytte tilsynspersonalets kompetencer på et bredere område. Dette vil tilsvarende gøre det muligt at samle den overordnede kontrolstyring i et fælles kontrolstyringskontor i Mørkhøj.

Konkret vil opgaverne i kontrolafdelingerne omfatte:

- Risikovurderinger i relation til smitte (ca. 0,2 ÅV)
- Tilsyn – udførsel fra besætninger/af enkeltdyr TRACES m.v. (ca. 19,8 ÅV)
- Tilsyn og godkendelse af handelsbesætninger (ca. 0,5 ÅV)
- Tilsyn – markeder, samlesteder (ca. 3,2 ÅV)
- Tilsyn – transportmidler, rengøring og desinfektion (ca. 0,2 ÅV)
- Registrering af eksportører og importører af dyr (ca. 1,8 ÅV)
- Besætningstilsyn – dyreværn 5 pct., transport, dyrehold m.v. (ca. 10 ÅV)
- Opfølgning på besætningstilsyn – øremærkekontrol m.v. (ca. 18 ÅV)
- Grænsekontrol (ca. 24,5 ÅV)
- Tilsyn – veterinærmedicin og praktiserende dyrlæger (ca. 5,3 ÅV)
- Tilsyn – non food (ca. 4,7 ÅV)
- Godkendelse af ruteplaner (ca. 3,6 ÅV)
- Autorisation, godkendelse og registrering (legalitetsstempling, hanstationer, rugerier, grise-ringe) (ca. 3,9 ÅV)
- Prøveudtagning (ca. 3,3 ÅV)
- Øvrige tilsynsopgaver (mink, fjerkræ, ægrum, biogas) (ca. 5 ÅV)
- Mælkekontrol (ca. 1,2 ÅV)
- Tilsyn og kontrol på fødevarerområdet (ca. 142 ÅV)
- Autorisationer m.m. (ca. 17 ÅV)
- Faglige kontoropgaver (ca. 34,5 ÅV)
- Eksport/import (ca. 3 ÅV)
- Øvrige aktiviteter (ca. 17,5 ÅV)

Som nævnt i tidligere afsnit skal et antal opgaver svarende til 10 veterinære årsværk på landsplan udføres af personale i beredskabsafdelingen inden for den tilhørende kontrolafdelings ansvarsområde.

Ovenstående opgaver vil andrage i størrelsesordenen ca. 319 årsværk ekskl. ledelse<sup>24</sup>.

Herudover vil styring og koordinering af kødkontrollens aktiviteter ske fra kontrolafdelingerne, som det er tilfældet i dag i de nuværende fødevareafdelinger. Chefembedsdyrlægerne vil dermed skulle referere til cheferne for kontrolafdelingerne. Der henvises i øvrigt til afsnit 5.3.

Til fødevareregionerne Fyn og Viborg er der endvidere tilknyttet en jordbrugsafdeling, der i lighed med de øvrige fire plantedistrikter udfører kontrol for Plantedirektoratet inden for jordbrug og gartnerier samt kontrol for Direktoratet for FødevareErhverv i forbindelse med støtteordninger.

Opgaverne omfatter bl.a.

- Avlskontrol i gartnerier og på planteskoler
- Omsætningskontrol for planter
- Udstedelse af certifikater i forbindelse med im- og eksport af planter samt frugt og grønt
- Foder- og gødningskontrol
- Økologikontrol
- Hektarstøtte
- Skolemælk og institutioner (støtteordninger)
- Kontrol af øremærker hos dyr
- Prøvetagning af frø og korn

Den skriftlige sagsbehandling foregår i Plantedirektoratet, idet jordbrugsafdelingerne kun udfører selve kontrollen.

Der er i Fødevareregion Fyns og Viborgs jordbrugsafdelinger ansat henholdsvis ca. 20 og 27 årsværk inkl. chef (afdelingsleder). Hovedparten af de ansatte er kontrollører.

Jordbrugsafdelingens medarbejdere er ansat i Fødevarestyrelsen, og afdelingerne foreslås sammenlagt med eventuelle kommende kontrolafdelinger, således at jordbrugsafdelingen etableres som en sektion i kontrolafdelingerne. Jordbrugsafdelingernes chef vil referere til kontrolchefen. I faglige anliggender modtager afdelingen instruktioner fra Plantedirektoratet.

### **5.3. Kødkontrollen**

Fødevarekontrollen på slagterierne og i den øvrige del af kødindustrien er – med mere end 700 årsværk tilknyttet – Fødevarestyrelsens største kontrolområde. I forbindelse med etablering af den nye struktur er det relevant at underkaste området en nærmere analyse for at sikre, at organiseringen af kødkontrollen er økonomisk, fagligt og kontrolmæssigt den mest optimale. Analysen skal også ses i sammenhæng med den strukturtilpasning, kødindustrien har været igennem indenfor de seneste år, ligesom nye EU-bestemmelser, der træder i kraft den 1. januar 2006, skal inddrages i arbejdet.

---

<sup>24</sup> Årsværkstallene er baseret på budgetmodellen for 2005. I kategorien tilsyn og kontrol er indeholdt 14,5 ÅV til kørsel ifm. tilsyn. I de nuværende fødevareafdelinger udgør antallet af ledelsesårsværk 19,2.

### **5.3.1. Nuværende organisation af kødkontrollen**

Fødevarerkontrollen med slagterierne og med den øvrige kødindustri varetages af fødevareregionen under regionschefens ansvar. Den daglige ledelse af kontrollen forestås af fødevarechefen. Med reference til de 11 fødevarechefer gennemføres den daglige kontrol på slagterierne og i dele af kødindustrien af 33 chefembedsdyrlæger og personale med reference til chefembedsdyrlægerne.

Som hovedregel er chefembedsdyrlægerne fysisk placeret på det slagteri, hvor de har deres hovedarbejdsopgave, men enkelte chefembedsdyrlæger varetager deres arbejdsopgaver fra fødevareregionskontoret.

Fødevarerkontrollen med andre dele af kødindustrien end slagterierne, f.eks. kødproduktvirksomheder, opskæringsvirksomheder, tarmvirksomheder og frysehuse, er i dag organiseret på to forskellige måder. I nogle regioner foretages kontrollen med disse virksomheder med udgangspunkt i et chefembedsdyrlægeembede på slagterierne. I andre regioner varetages denne kontrol som en del af den almindelige fødevarerkontrol med udgangspunkt i regionskontoret og af det personale, som foretager den øvrige fødevarerkontrol. Med henblik på at fastholde og styrke specialkompetencerne har nogle regioner valgt på regionskontoret at oprette koordinatorstillinger, som koordinerer regionens arbejde på dette område.

Antallet af chefembedsdyrlæger og organiseringen af arbejdet med kødkontrollen er senest revideret i forbindelse med etablering af fødevareregionerne i 2000.

### **5.3.2. Udvikling i antal, størrelse og indhold af chefembedsdyrlægeembederne**

Der er indenfor de seneste 10 – 15 år gennemført en omfattende reduktion i antallet af chefembedsdyrlæger. Årsagen til dette er dels den almindelige strukturudvikling mod fortsat færre og større virksomheder, dels etableringen af regionsstrukturen i 2000, hvor kontrollen med visse dele af kødindustrien i nogle regioner overgik til fødevareregionskontoret.

Stillingen som chefembedsdyrlæge er klassificeret i lønramme 36 eller lønramme 37 afhængig af det ledelsesmæssige ansvar, der er tillagt den enkelte stilling. Der er i dag 33 chefembedsdyrlægeembeder. Med den strukturtilpasning, som fortsat sker indenfor kødbranchen, må antallet af chefembedsdyrlægeembeder – alt andet lige – forventes fortsat at være faldende.

Chefembedsdyrlægeembedernes indhold er imidlertid fortsat meget forskellige. Nogle chefembedsdyrlægeembeder har overordentligt tunge ledelsesmæssige opgaver, hvor chefembedsdyrlægen er leder for et kontrolteam på mellem 40 og 80 årsværk. Andre chefembedsdyrlæger har mere fagligt orienterede embeder, hvor det tilknyttede kontrolteam er f.eks. 5 årsværk placeret på forskellige virksomheder. Afhængig af kontrolteamets størrelse, virksomhedens produktion og afsætningsforhold har nogle chefembedsdyrlæger det daglige kontrolansvar for en eller to virksomheder, medens andre chefembedsdyrlæger har det kontrolmæssige ansvar for mere end 10 virksomheder.

### **5.3.3. Nye EU regler for den offentlige kontrol med slagterier og øvrig kødindustri**

Den 1. januar 2006 gennemføres EU's hygiejnereform. Denne vil også få betydning for tilrettelæggelsen af den offentlige kontrol med slagterier og øvrig kødindustri.

Bestemmelsen om, at en embedsdyrlæge har ansvaret for kontrolopgaver på slagterier, vildthåndteringsvirksomheder og opskæringsvirksomheder, videreføres. Det vil således fortsat være gældende,

at kontrollen med det levende slagte dyr (ante mortem kontrollen) skal foretages af en embedsdyrlæge, og at der også skal være en embedsdyrlæge til stede på virksomheden ved kontrollen med slagtekroppen (post mortem kontrollen).

Imidlertid vil det eksisterende EU-krav om daglig kontrol på opskæringsvirksomheder, inkl. opskæringsafdelinger på slagterier, falde bort, ligesom tilsynsfrekvensen på disse virksomheder skal justeres, så den bliver risiko- og behovsbaseret. Det samme gælder kravet om dagligt tilsyn i engrosvirksomheder, der producerer hakket kød.

Med den nye hygiejnepakke forventes tilsynsfrekvenserne på kødvirksomheder (ekskl. slagterier) i højere grad at komme til at svare til tilsynsfrekvenser på andre fødevarerproducerende virksomheder. Dog vil der fortsat skulle foretages dagligt tilsyn på de virksomheder, som er godkendt til eksport til USA.

Tilsynene skal efter ikrafttræden af hygiejnereformen i høj grad foretages som tilsyn med virksomhedernes egenkontrol (auditering). De kvalifikationer, der kræves for at lave disse tilsyn, er forskellige fra de kvalifikationer, der kræves for at lave den egentlige slagtedyrskontrol, og de medarbejdere, som foretager tilsynene, skal være trænet i at gennemføre auditering inden for det specifikke lovgivningsområde, her kødområdet.

I den nuværende organisering har chefembedsdyrlægerne typisk ansvaret både for slagtedyrskontrollen og for kontrollen på opskæringsvirksomheder, frysehuse og kødproduktvirksomheder inden for et geografisk område.

Med hygiejneforordningen bliver det mere tydeligt, at der er forskel på de kompetencer, man skal have for at udøve kødkontrol, og de kompetencer man skal have for at udføre de øvrige kontrolopgaver. Man må forvente, at de medarbejdere, der skal udføre sidstnævnte opgaver, skal have udvidet og trænet deres kompetencer, især på auditeringsområdet.

Der er i princippet ikke forskel på udførelsen af tilsyn med egenkontrol (auditering) på en kødvirksomhed og på andre typer virksomheder. Det betyder, at de grundlæggende kompetencer vedrørende teknikken i at gennemføre en auditering i høj grad svarer til de kompetencer, der kræves inden for de øvrige produktområder.

#### **5.3.4. Analyse og principper for en ny kødkontrolstruktur**

Med EU's hygiejnereform ændres fødevarermyndighedens kontrolfrekvens, kontrolform og til dels kontrollens praktiske gennemførelse for en lang række virksomheder. Denne ændring udmøntes gennem en ændring af tilsynsfrekvensvejledningen, således at den nye vejledning kan ligge færdig efter sommerferien 2005.

I lyset af EU's hygiejnereform vil det med etablering af en ny kontrolstruktur, herunder etablering af kontrolafdelinger, være hensigtsmæssigt at foretage en samlet analyse af organiseringen af kødkontrollen. Dette med henblik på at få tilrettelagt en effektiv offentlig kontrol, som også fortsat kan være en dynamisk medspiller i forhold til den ikke ubetydelige danske eksport indenfor denne del af fødevarersektoren.

En kommende ny organisering skal finde sted på baggrund af bl.a. følgende principper:

- Fødevarekontrollen med kødsektoren skal tilrettelægges på en sådan måde, at den fortsat bliver mere kost-effektiv, og så den lever op til de nye principper i EU's hygiejnereform og på en sådan måde, at Danmarks internationale forpligtigelser overfor 3. lande, herunder USA, i fuldt omfang tilgodeses på højt niveau.
- Chefembedsdyrlægeembederne anvendes de steder, hvor der er behov for varetagelse af betydelige ledelsesmæssige opgaver i forbindelse med de store eksportslagterier.
- Et og samme chefembedsdyrlægeembede kan omfatte en række mindre eksportslagterier.
- Chefembedsdyrlægeembederne refererer til kontrolchefen i den relevante kontrolafdeling/fødevareregion<sup>25</sup>.
- Det er en integreret del af analysen at belyse fordele og ulemper ved at samle kontrollen med andre kødvirksomheder end eksportslagterierne, enten med udgangspunkt i chefembedsdyrlægeembederne på eksportslagterierne eller med udgangspunkt i de fælles kontrolafdelinger på regionskontoret.

Analysen med tilhørende anbefalinger skal være afsluttet senest 1. april 2005.

#### **5.4. Kompetencecentre for specifikke kontrolområder**

Som beskrevet i afsnit 2.6 er der oprettet otte tværgående specialenheder med ophæng til forskellige regioner.

- Akvakultursektionen (region Vejles veterinærafdeling)
- Muslingeovervågningen (region Viborgs fødevareafdeling)
- Medicinrejseholdet (fire regioners veterinærafdelinger)
- Beredskabsgruppen (fire regioners veterinærafdelinger)
- Zooteknik (region Århus' sekretariat)
- Kosttilskud (region København/Nordøstsjælland fødevareafdeling)
- Supplerende kontrol af økologiske varer til USA (region Århus' fødevareafdeling)
- Auditenheden (fødevareafdelingen Mørkhøj, men placeret ved region Fyn).

#### **Principper for oprettelse af specialenheder**

I "Rapport fra arbejdsgruppen vedrørende reorganisering af Fødevaredirektoratets regionale faglige afdelinger" fra 2004 er der opstillet en række principper for oprettelse af specialfunktioner. Følgende principper er lagt til grund ved etablering af de nuværende specialenheder:

- Varetagelse af opgaver, hvor det på grund af kompleksitet eller beskedent omfang ikke vil være rationelt at etablere den nødvendige ekspertise i alle regioner, f.eks. kontrol med særlige virksomhedstyper med beskeden udbredelse eller kontrol med særligt kompliceret lovgivning.
- Målet med specialfunktioner er effektiviseringer eller mulighed for kvalitetsløft i opgavevaretagelsen.
- Funktionerne bør som udgangspunkt etableres ved opgaver som led i førsteinstansbehandlinger og bør derfor som udgangspunkt ikke placeres under Mørkhøj.
- Etablering af specialfunktioner bør ikke ændre ved opgavefordelingen mellem Mørkhøj og regionerne.
- Hvis specialfunktioner oprettes med henblik på styrkelse af et kontrolområde, skal indsatsen være permanent eller af lang varighed, da enhederne i praksis vil være svære at nedlægge.

<sup>25</sup> I den forbindelse er der særlige forhold, som gør sig gældende for region Århus og for Sjælland.

*Akvakultursektionen* har eksisteret i mere end 20 år og varetager regionale opgaver med ca. 400 besætninger med akvakulturdyr fordelt over hele landet. Enheden bygger bl.a. på, at der er tale om en særlig virksomhedstype og en særlig lovgivning - bekæmpelse af anmeldeligt fiske sygdomme, udstedelse af eksportattester for levende fisk samt prøveudtagning fra fisk til undersøgelse for restkoncentration af medicin.

Tilsvarende bygger specialenheden for *muslingeovervågning* på en specialfunktion indenfor en særlig lovgivning. Danmark har etableret et program til overvågning af de produktionsområder, hvor muslinger m.m. fiskes/opdrættes. Region Viborg står for den daglige administration af regler og vejledninger - her især åbning og lukning for muslinge- og østersfiskeriet i produktionsområder. Region Viborg er valgt som specialenhed for alle regioner på grund af det nødvendige krav til en meget specialiseret viden om toksiske alger, algetoksiner m.m. samt for at koordinere oplysninger og analyseresultater til brug for åbning af produktionsområder eller til hurtig lukning ved algetoksinføremster.

*Medicinrejseholdet* er oprettet i 2003 som led i styrkelsen af kontrollen med medicin anvendelsen i landbruget. Medicinrejseholdets primære opgaver er at planlægge og udføre selvstændige kontrolaktioner over hele landet samt i fornødent omfang assistere de regionale veterinær afdelinger i komplicerede medicinsager. I forbindelse med medicinrejseholdets kontrolaktioner i de enkelte regioner arbejder holdets medarbejdere på vegne af regionen under den lokale regions- og veterinærchefs ansvar.

*Beredskabsgruppen* er oprettet i 2003 som led i styrkelsen af det veterinære beredskab centralt og decentralt. Beredskabsgruppens primære opgaver er i samarbejde med Mørkhøj at udvikle og gennemføre efteruddannelse i beredskab, at organisere og evaluere beredskabsøvelser samt at sikre, at det veterinære beredskab fungerer på regionalt niveau. I forbindelse med beredskabsgruppens aktiviteter i de enkelte regioner arbejder gruppens medarbejdere på vegne af regionen under den lokale regions- og veterinærchefs ansvar.

*Zooteknik* omhandler sagsbehandling af ansøgninger fra avlsforeninger om officiel godkendelse som stambogsførende forening, jf. EU-bestemmelserne. Der er tale om et meget specialiseret lovgivningsområde.

*Kosttilskudsenheden* er etableret i 2004 for at styrke den offentlige kontrol med kosttilskud og intensivere kontrolindsatsen på kosttilskudsområdet - bl.a. for at styrke kontrollen med markedsføringen af kosttilskud og lignende på internettet. Enheden har en høj teknisk/faglig kompetence for at sikre en effektiv kontrol med virksomhedernes dokumentation. Kontrolkompetencen overfor den enkelte virksomhed ligger fortsat i regionerne, så specialenheden bistår de øvrige regioner med råd og vejledning.

*Supplerende kontrol af økologiske fødevarer til USA* Økologiske varer fra Danmark kan eksporteres til USA under amerikansk kontrolmærke, såfremt de danske myndigheder har udført en supplerende kontrol. Meget få danske virksomheder benytter ordningen, og for ikke at opbygge og vedligeholde meget specialiseret ekspertise i alle regioner, er kontrollen med ordningen henlagt til én region - Århus.

*Auditenheden* blev etableret i 2004. USA ønskede etableret en central auditerings-funktion. Hensigten er, at Danmark selv foretager en central auditering af den decentrale kontrol i de enkelte regioner og på de enkelte slagterier. Auditenheden er derfor en del af et af kontorerne i Mørkhøj, men er fysisk placeret på Fødevareregion Fyn. Enheden skal påse, at kontrollen ved USA-godkendte kød-virksomheder lever op til de særlige USA-krav.

### **Fordele og ulemper ved specialfunktioner**

Ved etablering af nye specialenheder er det generelt vigtigt både at afveje fordele og ulemper, men også at holde sig kontrolopgaven for øje.

Der kan være følgende fordele og ulemper ved specialfunktioner:

#### *Fordele:*

- Kan være fornuftigt, hvis der er tale om opgaver, der ikke udelukkende har karakter af almindelige kontrolopgaver.
- Kan være fornuftigt, hvis der kan opnås effektiviseringer.
- Kan være fornuftigt, hvis der kan opnås et kvalitetsløft.
- Kan være fornuftigt, hvis der er tale om en meget kompleks lovgivning, der skal kontrolleres på meget få virksomheder på landsplan.

#### *Ulemper*

- Risiko for problemer med ansvarsfordeling mellem den region med specialfunktion og den region, hvor virksomheden er beliggende.
- Risiko for problemer i krisesituationer, hvor specialfunktionen vil være længere om at nå frem. Specialenheder indebærer øgede kørselsudgifter.
- Små enheder er generelt sårbare overfor sygdom og fravær.
- Det komplicerer kontrolstyringen at skulle koordinere kontrollen i regionen sammen med flere forskellige specialenheder.
- Med samling af kontrolopgaver på få personer er der risiko for, at kontrolpersonalet bliver for involveret med virksomheden.

### **Overvejelser om nye specialenheder**

I forbindelse med en ny struktur i Fødevarestyrelsen bør det vurderes, om der er grundlag for at oprette nye specialenheder.

En forenkling af regionsstrukturen og etablering af fælles faglige afdelinger er imidlertid i sig selv en specialisering. En kommende regionsstruktur med færre regioner kan således tilvejebringe – hvis den etableres på en måde, som også tager hensyn til denne diskussion – en specialisering indenfor den enkelte region, f.eks. gennem en samling af kontrollen med få og komplicerede virksomheder på kun én kontrolafdeling i regionen. På den måde samles særlige kompetencer på færre medarbejdere end i dag. Der vurderes således ikke at være det samme behov for etablering af specialfunktioner i den fremtidige struktur som i den struktur, der blev etableret ved regionsdannelsen i 2000.

Det har tidligere været drøftet at oprette en specialenhed for mejerikontrollen i to regioner, og gennem drøftelser med erhvervet har styrelsen et klart billede af de specialenheder, der bør gøres til genstand for en nærmere vurdering:

- Mejerikontrollen

- Kødkontrolområdet – slagter- og opskæringsvirksomheder
- Ægpakkerier
- Oksekødsmærkning
- Frugt og grønt
- Bageriproduktion
- Mælkekontrol i besætninger
- Dyreartsspecifikke tilsyn
- Medicinområdet
- Salmonellahandlingsplanerne

*Mejerikontrollen* I forbindelse med udarbejdelse af ”Rapport fra arbejdsgruppen vedrørende reorganisering af Fødevaredirektoratets regionale faglige afdelinger” fra 2004 blev der regnet på besparelsespotentialer ved at oprette en specialenhed for mejerikontrollen i to regioner. På landsplan er der ca. 90 mejerier, som fremstiller mælk, smør, ost og mælkekonserves. De fordeler sig nogenlunde jævnt, dog med lidt færre på Sjælland og flest i regionerne Fyn, Nordjylland og Esbjerg.

Der er tale om en speciel virksomhedstype, hvor den geografiske placering kunne tale for en specialenhed, f.eks. i region Århus og Fyn. På baggrund af arbejdsgruppens beregninger af antal tilsynsførende i mejerikontrollen, gennemsnitligt antal tilsyn pr. år, anvendt tid på faglig opdatering, m.v. nåede gruppen frem til en besparelse på ca. 25 min. pr. tilsyn. – En besparelse, der bliver opvejet af ekstra kørselsomkostninger. Der blev derfor ikke arbejdet videre med forslaget. ERFA-gruppen på området sikrer dog den nødvendige koordinering af erfaringsudveksling på tværs af regionerne.

*Slakteri- og opskæringsvirksomheder* Der er omkring 160 slagterier og 70 opskæringsvirksomheder, der er spredt ud over hele landet – dog med en overvægt i Jylland. Tilsvarende beregninger som gennemført for mejeriområdet viser, at etablering af en eller to specialenheder på slagteriområdet vil indebære meget større kørselsudgifter, end tilfældet er i dag.

Såfremt en specialenhed også skulle omfatte kontrollen på mindre slagtehuse, vil en centralisering i en eller to specialenheder skabe store praktiske problemer, og kørselsudgifterne vil også her blive meget større, end tilfældet er i dag. Henset til det relativt store antal virksomheder vurderes det, at en samling af regionsopgaverne indenfor kødkontrollens område vil indebære en ikke ubetydelig fordyrelse af kontrollen. Der er etableret en velfungerende ERFA-gruppe på området.

*Ægpakkerier* Der er på nuværende tidspunkt ca. 36-38 pakkerier i Danmark. Disse er fordelt jævnt over hele landet.

Kontrolfrekvensen for anden kontrol end kontrol efter handelsnormerne for æg er 1-3 tilsyn pr. år. Kontrolfrekvenserne for kontrol med handelsnormerne for æg (sporbarhed, mærkning, vægt og klassificering af æg) er en stikprøvekontrol i alle omsætningsled, herunder også pakkerier. Kontrolfrekvensen fastlægges efter en risikovurdering.

Hidtil har kontrollen med handelsnormerne været udført i forbindelse med de generelle tilsyn, hvilket stadig bør praktiseres. Kontrollen med ægpakkerier både efter hygiejnereglerne og handelsnormerne kræver ikke specielle uddannelsesmæssige kompetencer. Dog forudsættes nøjere kendskab til reglerne for handelsnormerne for æg, da kontrolelementerne er mange og detaljerede.



I betragtning af, at pakkerierne er spredt over hele landet, at det ikke kræver specielle kompetencer at udføre kontrollen, at kontrollens omfang synes begrænset, og at der eksisterer en velfungerende ERFA-gruppe på området, vurderes det ikke hensigtsmæssigt at oprette en specialenhed til varetagelse af denne kontrol. Endvidere må det forventes at medføre større transportudgifter, hvis der oprettes en specialenhed til varetagelse af kontrollen med ægpakkerier, end tilfældet er nu.

*Oksekødsmærkning* Dækker kontrol af obligatorisk og frivillig mærkning af oksekød. Kontrollen udføres hele vejen fra slagteri over udskæringsvirksomhed, evt. engrosled, og til detaileddet. Der er tale om mange virksomheder, og kontrollen udføres som regel i forbindelse med anden kontrol. Virksomhederne er jævnt fordelt over hele landet, forstået som Jylland, Fyn, Sjælland og Bornholm.

Opfattelsen hos mange tilsynsførende er, at området er indviklet, og det kan være vanskeligt at være opdateret på specielle områder. Oksekødsmærkningen adskiller sig imidlertid ikke fra anden kontrol. Der er en ERFA-gruppe, der fungerer godt som formidler. Det findes ikke at være hensigtsmæssigt med specialcenter på området. En specialenhed ville skulle rundt i hele landet med stort forbrug af kørsel/fly til følge.

*Bageriproduktion* Der er på landsplan ca. 1360 detailbagerier. Der er en vejledende tilsynsfrekvens på 2-3 gange pr. år. Der er 83 engrosproducenter af brød, kager og kiks. For disse virksomheder er den vejledende tilsynsfrekvens 2-4 gange årligt. Virksomhederne er jævnt fordelt over hele landet, dog med en tendens til, at brødfabrikkerne er koncentreret omkring København og Århus.

Bageriproduktion er således ikke af beskeden størrelse, ligesom der ikke er tale om kontrol med en særligt kompliceret lovgivning. Erfaringen viser, at etablering af en specialfunktion vil indebære større kørselsomkostninger, end tilfældet er i dag. På den baggrund vurderes det ikke at være hensigtsmæssigt at oprette en specialenhed på området.

*Frugt og grønt* Kontrollen af EU handelsnormerne for frisk frugt og grønt gennemføres i engrosledet efter specifikke bestemmelser, mens kontrollen i detaileddet gennemføres som en integreret del af detailkontrollen. Engrosvirksomheder, der forhandler frisk frugt og grønt, er typisk virksomheder i kategorien "engrosvirksomheder uden tilvirkning", hvor den vejledende tilsynsfrekvens er 1 - 3. En vejledende tilsynsfrekvens på 3 er gældende for de virksomheder, hvor der sker en kvalitetssortering, pakning og klassificering af frugt og grønt.

Der er i alt ca. 300 frugt og grønt engrosvirksomheder, hvoraf det formodes, at ca. 50 foretager kvalitetssortering, pakning og klassificering. Virksomhederne er fordelt over hele landet.

Kontrol af handelsnormer kræver en specialviden på grund af normernes detaljeringsgrad og særlige fastsatte procedurer, der adskiller sig på flere måder fra de procedurer, der anvendes i den øvrige fødevarerkontrol. Man kan derfor med fordel koncentrere kontrollen med frugt og grønt på de engrosvirksomheder, hvor der sker en kvalitetssortering, pakning og klassificering af frugt og grønt, samt evt. de større engrosvirksomheder, hvor der kun opbevares og sælges frisk frugt og grønt (GASA mm.).

*Salmonellahandlingsplanen for svin, fjerkræ og kvæg* Administrationen af salmonellahandlingsplanerne for kvæg og fjerkræ er allerede udlagt til regionerne, og pr. 1. januar 2005 udlægges også handlingsplanerne for svin fra Mørkhøj til regionerne. Opgaven består i administration af hand-

lingsplaner for besætningerne, hvori indgår ændringer af placeringen af besætningerne i infektionsniveauer, sagsopfølgning og evt. sanktioner (politianmeldelse) ved overtrædelse af bestemmelserne. Der indgår ikke besætningsbesøg i administrationen af handlingsplanerne.

Opgaveløsningen kræver et indgående kendskab til sagsområdet, og da der ikke er udgående kontrol, kan sagsområdet med fordel placeres i én kontrolafdeling i hvert af de tre regionscentre. Dette vil også betyde, at koordineringen af opgaveløsningen vil blive enklere, da der kun skal meddeles information m.v. til én medarbejder i hver af de tre regionscentre. Denne løsning anbefales tillige af erhvervet.

*Mælkekontrol i besætninger* I denne opgave indgår kontrol med mælkeleverende fåre-, gede- og kvægbesætninger. Der er indført egenkontrol i 2004, og en væsentlig del af tilsynene består i kontrol af landmandens egenkontrol. Herudover indgår også elementer af overvågning af smitsomme sygdomme, velfærd og medicinkontrol i opgavevaretagelsen. Der føres i relation til hygiejne tilsyn i 10 pct. af besætningerne i 2004. Denne frekvens forventes nedsat til 5 pct. over ens periode på 3 år. Herefter forventes frekvensen af falde yderligere.

Der er ultimo 2004 godt 8.000 besætninger med mælkeleverende får, geder eller kvæg. Da der i øjeblikket er en relativt stor spredning i placeringen af besætningerne i de enkelte regioner, vurderes det i øjeblikket ikke rationelt ud fra tidsforbrug til kørsel at placere denne opgave i en specialenhed. Der foregår imidlertid en stadig reduktion i antallet af mælkeleverende besætninger, så en samling af opgavevaretagelsen i en specialenhed kan blive aktuel i løbet af få år.

*Dyreartsspecifikke tilsyn* I modsætning til fødevareområdet foretages kun få tilsyn i en lille del af Danmarks ca. 60.000 besætninger, men alle arter af husdyr inkl. heste kan få tilsyn primært ud fra risikobaserede vurderinger. Der er kun to tilsynsopgaver, der bringer de tilsynsførende medarbejdere ud i et større antal besætninger, nemlig dyrevelfærdstilsyn og tilsyn med malkekvægsbesætninger.

Et vist kendskab til produktionsforholdene for de enkelte husdyrarter er en fordel, samtidig er det afgørende, at de tilsynsførende besidder de nødvendige faglige kompetencer til at udføre eksempelvis dyrevelfærdstilsyn. Det bør overvejes på sigt at ændre opgavevaretagelsen i retning af dyreartsspecifikke medarbejdere, der dækker al besætningskontakt for én dyreart for både beredskabscentre og kontrolafdelingerne. Denne udvikling kunne fremmes ved at rekruttere dyrlæger med særlig dyreartsspecifik efteruddannelse (fagdyrlæger) til fremtidige veterinære stillinger.

*Medicinområdet* Kontrollen med medicinanvendelsen består af kontrolbesøg hos 200 landmænd og 40 dyrlæger årligt. Der kræves særlig kompetence med indsigt i anvendelse af lægemidler, praksisudøvelse og sundhedsrådgivningsarbejde i husdyrbesætninger. Kun en lille del af det totale tidsforbrug sker ved selve kontrolbesøgene, medens hovedparten af tidsressourcerne anvendes ved forberedelse af besøgene og ved den efterfølgende sagsopfølgning. Da opgavevaretagelsen kræver særlig kompetence, og da der kun et beskedent kørselsbehov, kan denne funktion sandsynligvis med fordel placeres i én kontrolafdeling i hver af de tre fødevareregioner. Medicinrejsesholdets regionale ressourcer (pt. 4 halve årsværk) vil så kunne fordeles på de tre regioner, medens den centrale del af medicinrejsesholdet (pt. 3 årsværk) stadig er forankret i Mørkhøj.

## **Konklusion og anbefalinger**

Den nye regionsstruktur, som foreslås i denne rapport, indebærer i sig selv en specialisering. Med strukturen følger der to typer af koncentrationstendenser, som kan medføre, at der ikke længere er det samme behov for specialenheder. Dels ved at der sker en koncentration med få regionscentre og dels ved, at flere kontrolafdelinger end tidligere samles under en region. En kommende regionsstruktur med færre regioner kan fremme specialiseringen indenfor regionen ved at samle kontrollen med få og komplicerede virksomheder på kun én kontrolafdeling. På den måde samles særlige kompetencer på færre medarbejdere end i dag.

Ved at samle særlige kompetencer på en kontrolafdeling mindskes behovet for specialenheder, der går på tværs af hele landet. Ved endvidere at supplere med ERFA strukturen for nogle af disse specialvirksomheder vil eksperterne – der vil være ganske få - fra hvert regionscenter kunne mødes ind imellem til erfaringsudveksling. Der kan på den måde drages fordel af den nye centerstruktur, og udviklingen med hensyn til specialenheder kan således blive overhalet af en ny struktur i styrelsen. Opbygningen af specialviden i regionerne vil i den kommende struktur skulle koordineres af Mørk-høj.

For områderne frugt og grønt (engrosvirksomheder med kvalitetssortering, pakning og klassificering), salmonellahandlingsplanerne samt medicinområdet vil opgaverne, og således også kontrol-eksptisen, med fordel kunne koncentreres i en kontrolafdeling i hver region.

Etablering af specialenheder på andre områder vurderes ikke at indebære åbenlyse fordele – og det økonomiske hensyn, som i denne forbindelse vejer tungt – tilsiger heller ikke, at der på de større kontrolområder under de nuværende forhold etableres yderligere specialenheder. Det er imidlertid vigtigt, at strukturudviklingen følges tæt, således at diskussionen om etablering af specialenheder løbende kan revurderes i takt med strukturudviklingen. Beredskabsgruppens fremtid skal revurderes i lyset af etableringen af de tre beredskabscentre.

Den endelige vurdering vil først ske, når de nye regioner er etableret.

## **5.5. Balancen mellem Fødevarestyrelsens kontrol og egenkontrol**

### **5.5.1. Status for egenkontrollen**

Fødevarestyrelsen har gennem de seneste år – i overensstemmelse med den europæiske fødevarelovgivning – arbejdet målrettet på at gennemføre egenkontrol i alle fødevarevirksomheder i Danmark. Målet er nu ved at være indenfor rækkevidde, idet styrelsen forventer, at 95 pct. af alle fødevarevirksomheder med udgangen af 2005 vil have et egenkontrolprogram.

Egenkontrol er virksomhedernes og primærproducenternes systematiske handlinger, som hjælper virksomhederne i deres styring, så de lever op til reglerne på fødevarerområdet.

Status for egenkontrollens gennemførelse i Danmark fremgår af nedenstående tabel.

**Table 5.1. Status for egenkontrollens gennemførelse**

Implementering af egenkontrol, status		2001	2002	2003	2004	2005
Detailhandel	Mål		10%	40%	70%	95%
	Resultat	1,7%	9,9% 4307	48,4% 21701	65,8%*	
	Antal virksomheder i kategorien		43386	44836	46495	
Engrosvirksomheder med tilvirkning	Mål		75%	95%	95%	95%
	Resultat	48%	79,5% 1054	93,2% 1211	94,3%*	
	Antal virksomheder i kategorien		1325	1300	1314	
Engrosvirksomheder uden tilvirkning	Mål		25%	75%	75%	95%
	Resultat	21%	21,3% 863	63,1% 1855	66,4%*	
	Antal virksomheder i kategorien		3200	2938	3107	
Primærproducent, der skal have registreret egenkontrolprogram (slagtefjerkræ)	Mål		95%	95%	95%	95%
	Resultat		89,1% 262	99,7% 286	99,7%*	285
	Antal virksomheder i kategorien		294	287	286	
					* resultat efter 3. kvartal 2004	

Det er virksomhederne, der har ansvaret for, at fødevarerne er i orden og opfylder fødevarerlovgivningens regler. Dette skal virksomhederne dokumentere overfor myndighederne i egenkontrollsystemet. Den offentlige kontrol med virksomheder, der har gennemført egenkontrol, gennemføres først og fremmest som en kontrol af, om virksomhedens egenkontrol fungerer, og af hvordan virksomheden har reageret i de tilfælde, hvor virksomheden selv har identificeret fejl.

Denne ændring af den offentlige kontrol er særligt gældende for engrosvirksomheder med tilvirkning, undtaget er dog de mest ressourcetunge opgaver på slagterierne. Det er forsvarligt for den offentlige kontrol på denne måde at drosle ned for antallet af årlige tilsyn i de store engrosvirksomheder. Til gengæld skal der bruges betydeligt mere tid i det enkelte tilsyn med egenkontrollen i den moderne fødevarerkontrol.

Den lovpligtige kontrol med egenkontrollen i detailledet kan ikke forventes at have nogen større betydning for tidsforbruget ved eller frekvensen af fødevarerilsynene. Tilsynet i en detailforretning tager fornuftig vis udgangspunkt i egenkontrolprogrammet. Med udgangspunkt i dette drøftes problemstillingerne, og der ydes vejledning om regler og regelfortolkninger. Det sidste er der generelt behov for i detailsektoren, da det ikke er normalt, at detailvirksomheder beskæftiger kvalitetsmedarbejdere eller andre med særlig indsigt i fødevarer spørgsmål eller fødevarerlovgivning.

### **5.5.2. Egenkontrollens gennemførelse**

Egenkontrollen blev påbegyndt gennemført i de store engrosproducerende fødevarer virksomheder i begyndelsen af 1990'erne. Kravene fra bl.a. USA har op igennem 1990'erne været fortsat stigende, og ikke mindst slagterierne har været mødt med fortsat stigende krav på egenkontrolområdet, hvis man agtede at afsætte produkter til USA.

Fra slutningen af 1990'erne er en række af de engrosproducerende virksomheder i stigende grad blevet mødt med krav om certificering af deres egenkontrol. Disse krav er stillet af myndigheder i 3. lande, og ikke mindst af de store internationale detailhandelskæder, der på denne måde har ønsket at sikre sig mod de senere års aktuelle fødevareskandaler.

Siden midten af 1990'erne har der været EU-krav til gennemførelse af egenkontrol i detailledet. Det har været en meget stor opgave for både erhverv og Fødevarestyrelsen at nå så langt. Der er imidlertid ikke tvivl om, at det valgte koncept, hvor egenkontrollen gennemføres på baggrund af vejledninger som brancheorganisationerne selv har udviklet, har været det rigtige.

Egenkontrollen er imidlertid i nogle virksomhedstyper langt foran andre. En stor del af især engrosvirksomhederne har programmer, som er yderst velfungerende, og den offentlige fødevarer kontrol har stort set ikke problemer med de pågældende virksomheder.

### **5.5.3. Ny balance mellem offentlig kontrol og egen kontrol**

- Med virkning fra 1. januar 2005 har Fødevarestyrelsen åbnet mulighed for, at virksomheder, der har orden i eget hus, kan opnå en reduktion i den offentlige fødevarer kontrol. Dette indebærer for den enkelte virksomhed færre kontrolbesøg, og for de virksomheder, der betaler for kontrollen, også en mindre årlig kontrolafgift.

Indenfor fødevarerområdet er der – især på det animalske produktområde og især hvis der eksporteres fødevarer – adskillige internationale forpligtigelser omkring den offentlige fødevarer kontrol, og disse skal naturligvis respekteres, også i relation til disse virksomheder. Det er Fødevarestyrelsens vurdering, at mange engrosproducerende virksomheder vil kunne få glæde af denne nye kontroltilrettelæggelse.

Virksomhederne skal naturligvis dokumentere, at de virkelig har orden i eget hus, og de skal også gøre en stor indsats for fortsat at opretholde denne status. Fødevarer kontrollen vil i sin årlige kontrol tage alt relevant materiale i betragtning, herunder inspektionsrapporter fra udenlandske myndigheder eller rapporter fra 3. parts inspektionsorganisationer. Samtidig er der opstillet rammer for, hvordan egenkontrollen skal fungere. Der skal bl.a. være et internt auditeringsprogram, der skal være skriftligt formulerede mål for dette program, ligesom den interne auditering skal gennemføres regelmæssigt og skriftligt dokumenteres overfor myndighederne.

Det forventes, at kun et begrænset antal virksomheder vil finde dette koncept interessant. Dels er mange virksomheder interesseret i at modtage den offentlige kontrol, og få lejlighed til at diskutere faglige problemstillinger med kontrollen. Dels er der kun for virksomheder, der producerer animalske fødevarer, et økonomisk incitament til at blive en virksomhed med "orden i eget hus", og disse virksomheder vil ofte have svært ved at efterleve kravene om, at kontrollen ikke må have haft særligt mange bemærkninger indenfor en kortere tidsperiode.

For virksomheder med orden i eget hus vil den offentlige kontrol i udstrakt grad ændre karakter. Tilsynene vil blive af længere varighed end i dag, og antal tilsyn vil blive reduceret tilsvarende. Der vil blive foretaget en første evaluering af konceptet efter sommerferien 2005 med henblik på i tilsynsvejledningen for 2006 nærmere at forholde sig til de indkøringsvanskeligheder, der eventuelt er blevet identificeret.

## Kapitel 6. Analyse af mulighederne for reorganisering af det administrative område

---

I den nuværende organisationsstruktur er der en række sammenfald mellem de administrative funktioner, som varetages henholdsvis decentralt og centralt i Mørkhøj. Baggrunden for disse snitflader er fødevareregionernes status som selvstændige myndigheder med selvstændigt bevillingsansvar og administration.

I dette kapitel analyseres mulighederne for og hensigtsmæssighederne i at reorganisere den nuværende opgavevaretagelse på det administrative område. Analysen foretages med udgangspunkt i centermodellen som beskrevet i kapitel 4, afsnit 4.2., herunder de effektiviseringer der forventeligt vil kunne opnås ved at samle udvalgte funktioner og kompetencer.

### 6.1. Personaleområdet

I den nuværende struktur er der for hver fødevareregion et sekretariat, som varetager funktioner indenfor personaleområdet på følgende områder:

- Personaleadministration
- Personaleudvikling
- Lønadministration

Funktionerne indenfor disse områder varetages tilsvarende centralt i Mørkhøj i regi af personalekontoret. I det følgende tager analysen udgangspunkt i de funktioner indenfor ovenstående områder, hvor der er snitflader mellem Mørkhøj og regionerne.

#### 6.1.1. Personaleadministration

De personaleadministrative funktioner omfatter først og fremmest stillingsopslag, ansættelser, afskedigelser, orlovsordninger og disciplinærsager.

De regionale funktioner under personaleadministration omfatter personaleadministration for medarbejdergruppen i hver enkelt region.

I Mørkhøj varetages dels personaleadministrationen for medarbejdergruppen ansat i Mørkhøj og dels for hele styrelsens chefer og konsulenter. Baggrunden for, at administrationen vedrørende chefer og konsulenter varetages centralt, er kravet om en tværgående administration af området og forelæggelse for departementet i disse sager.

Der er ikke mange forhold, der taler for en centralisering af de personaleadministrative funktioner, men nogle argumenter er:

- At personalekontoret kan fungere som støtte- og servicefunktion for regionernes faglige afdelinger på samme direkte vis som for Mørkhøjs øvrige enheder, hvilket vurderes at have stordriftsfordele ressourcemæssigt set, idet de samme ressourcer og kompetencer ikke duplikeres.
- At der er basis for udviklingen af et solidt personaleadministrativt fagligt miljø med deraf følgende forbedring af mulighederne for at tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft til opgavevaretagelsen.

Der er derimod langt flere og tungtvejende argumenter for at lade personaleadministrationen forblive i sin nuværende form, således at den varetages dels i Mørkhøj og dels regionalt:

- Personalekontoret fungerer som rekursinstans for klagesager fra sekretariatene på det personaleadministrative område. Såfremt de personaleadministrative opgaver bliver samlet centralt i Mørkhøj, vil alle klager skulle behandles i departementet, hvor Mørkhøj nu er klageinstans, dog med mulighed for indbringelse også for departementet som 3. instans.
- Oplevelsen af manglende nærhed til den personaleadministrative opgavevaretagelse kan øge risikoen for, at de enkelte regioner vil opbygge egne kompetencer, såfremt kvaliteten af de leverede ydelser ikke vurderes som tilfredsstillende, og ledelsesinformationen opleves som mangelfuld.
- Der bør bibeholdes ressourcer decentralt, som kan varetage den løbende dialog og koordinering med personalekontoret om udførelsen af de personaleadministrative opgaver.
- Der bør på det personaleadministrative område opretholdes et passende niveau af generel kompetence, som kan sætte den decentrale enhed i stand til at rådgive ledelsen.
- Den standardisering af processer og systemer, som er nødvendig for at opnå en effektivisering, kan medføre, at det kan være vanskeligt at opfylde alle brugeres specifikke behov.

Det konkluderes på ovenstående baggrund, at en fuldstændig centralisering i Mørkhøj af den regionale personaleadministration ikke vurderes som hensigtsmæssig. Afgørende argumenter herfor er hensynet til nærhedsprincippet og personaleadministrationen som en del af ledelsens styringsværktøj i administrationen generelt. Endvidere forudsættes det, at der er et ønske om at bibeholde toinstanssystemet i Fødevarestyrelsen, hvilket yderligere mindsker mulighederne for overhovedet at samle personaleadministrationen af medarbejderstaben centralt i Mørkhøj.

Det er dog klart, at man bør have for øje, at der kan være elementer af en centraliseringsproces, som der kan drages fordele af. Implementering af skabeloner for de mest gængse personalesager vil f.eks. kunne medvirke til en optimering af den nuværende personaleadministration, herunder tilsikre, at gældende lovgivning, overenskomster m.v. overholdes. De personaleadministrative enheder i Fødevarestyrelsen deler ikke i dag i tilstrækkelig grad systematisk og kontinuerlig "best practice", hvilket Deloitte nævner som et karakteristika ved en organisation, der vil kunne drage fordel af et fælles servicecenter. Med færre administrative enheder vil en øget implementering af "best practice" som udgangspunkt være mere smidig og mindre ressourcekrævende.

De ovenstående argumenter, som taler for en centralisering af den regionale personaleadministration vurderes ikke tungtvejende nok for en samling ét sted. Men de kan derimod tale for en samling af de personaleadministrative funktioner og kompetencer i færre enheder regionalt. Dels vurderes en samling i færre enheder (f.eks. centre, jf. centermodellen) at have stordriftsfordele ressourcemæssigt set, idet de samme ressourcer og kompetencer ikke duplikeres i samme omfang som ved den nuværende struktur. Dels vurderes der at være basis for udviklingen af et mere solidt fagligt miljø, som kan afhjælpe problemet i den regionale struktur i dag, hvor den juridiske kompetence er samlet hos så få personer, at muligheden for faglig sparring er minimal. Den enkelte sagsbehandler skal fagligt spænde meget vidt ved såvel juridisk vejledning og klagesagsbehandling på de faglige områder som ditto på det personaleadministrative område. Dette taler afgørende for dannelsen af større enheder (centre) med en samling af administrative opgaver og deraf følgende større administrativt, herunder juridisk, personaleunderlag. Herved understøttes udviklingen af et fagligt miljø



med øgede muligheder for såvel specialisering som professionalisering<sup>26</sup>. Desuden mindskes den sårbarhed, som ses i de mindre enheder ved fravær og sygdom, idet der er flere medarbejdere, som vil kunne overtage den fraværendes arbejdsopgaver.

Ved en ændret struktur anses det umiddelbart for mest hensigtsmæssigt, at den juridiske kompetence organisatorisk placeres sammen med det øvrige sekretariat. Men såfremt en placering i kontrolenhederne af forskellige årsager skønnes mere hensigtsmæssig, så er dette dog også en mulighed. En region kan endvidere altid efter behov vælge at etablere yderligere juridiske kompetencer indenfor regionens budget ved at substituere faglige medarbejdere med juridiske.

### **6.1.2. Personaleudvikling**

De personaleudviklingsmæssige funktioner omfatter først og fremmest sekretariatsbistand til samarbejdsudvalgene, herunder møder i udvalgene samt underudvalg. Herigennem udvikles bl.a. personaleadministrative retningslinjer og -politikker.

Sekretariatsbistand til samarbejdsudvalgene løses dels decentralt i SU-regi og dels centralt i HSU- og SU-regi. I regi af HSU udarbejdes styrelsens overordnede personalepolitiske initiativer. I dette arbejde skal de 10 regionale samarbejdsudvalg involveres løbende gennem bl.a. høringer og ved lokal repræsentation i HSU's underudvalg m.v.

Lokale samarbejdsudvalg er i henhold til Samarbejdsaftalen berettiget til at have fuld kompetence indenfor en række områder, bl.a. teknologi, kompetenceudvikling og efteruddannelse samt ligestilling, såfremt medarbejder- og/eller ledelsesside i det lokale SU ønsker dette. Eventuelle specifikke lokale forhold skal ligeledes behandles i de lokale samarbejdsudvalg.

En centralisering af de ovennævnte sekretariatsfunktioner er ikke mulig, idet der i institutioner af en sådan karakter som de eksisterende regioner og med mindst 25 beskæftigede bør oprettes et samarbejdsudvalg. Dette betyder, at den nuværende struktur med et hovedsamarbejdsudvalg og samarbejdsudvalg i hver af styrelsens regioner (inkl. Mørkhøj) vil bestå uanset antallet af regionale enheder. Hertil kommer, at sekretariatsbistand til samarbejdsudvalgene kræver et indgående kendskab til organisationen, herunder dens opgaver og den kontekst, der opereres i. Nærhed til ledelsen, herunder den øverste leder, som er formand for samarbejdsudvalget i den pågældende enhed, vil endvidere typisk være en forudsætning for at løse denne funktion.

Det vil dog med en forventet fremtidig struktur med et antal regionale centre med en eller flere kontrolenheder skulle overvejes, hvorvidt man i disse enheder er forpligtede til at oprette samarbejdsudvalg. Hovedreglen er, at hvis der inden for institutionen er flere arbejdssteder med en selvstændig ledelsesfunktion, hvor antallet af beskæftigede er mindst 25, skal der oprettes et samarbejdsudvalg for hvert af disse arbejdssteder. Ved afgørelsen heraf indgår bl.a. en vurdering af, om der i ledelsesfunktionen indgår selvstændig ledelsesret, beslutnings- eller indstillingsret ved ansættelser og afskedigelser samt selvstændigt budget- og regnskabsansvar<sup>27</sup>.

<sup>26</sup> "Administrative fællesskaber – status og inspiration" Finansministeriet, juni 2004.

<sup>27</sup> jf. Samarbejdsaftalens pkt. 11. Det følger endvidere heraf, at man ved enighed mellem ledelse og de forhandlingsberettigede organisationer kan aftale udvidede samarbejdsformer i stedet. Det er parterne i den enkelte institution, der må vurdere, om det er rimeligt at oprette flere samarbejdsudvalg. Opnås der ikke

Der vurderes dog at være et potentiale for en besparelse ved at samle dele af udviklingsarbejdet i større enheder (centre), idet man herved undgår, at op til 11 enheder anvender ressourcer til at udvikle de samme politikker. Samtidig vil oprettelsen af større enheder give flere ressourcer til og formentlig større fokus på personaleudviklingen, hvor der i dag er stor forskel i udbygningen af personalepolitikkerne regionerne imellem. Tilsvarende kan man forestille sig, for så vidt angår sikkerhedsudvalgsarbejdet, hvor arbejdet med den daglige sikkerhed på arbejdspladsen ligeledes varetages decentralt.

Kompetenceudvikling/efteruddannelse løses ligeledes dels decentralt i regionerne og dels centralt i Mørkhøj.

Personalekontorets efteruddannelsessekretariat varetager den overordnede planlægning og gennemførelse af styrelsens administrative og ledelsesudviklingsrelaterede kurser. Herudover planlægges og gennemføres kurser indenfor det laboratorie- og veterinærfaglige område for hele styrelsen.

I kontor for kontrolstyring (FA1) – også i Mørkhøj – varetages planlægning og gennemførelse af kurser på det fødevarefaglige område, herunder arbejdes der med kompetenceudvikling for de tilsynsførende.

I regionerne varetager sekretariatene ligeledes opgaver, som vedrører kompetenceudvikling omfattende ad hoc kursusafholdelse og –administration i forbindelse hermed.

Den nuværende fordeling, hvor kompetenceudvikling varetages både centralt og decentralt, anses for hensigtsmæssig, idet der decentralt sikres en fleksibilitet i mulighederne for løbende at imødekomme særlige kompetenceudviklingsbehov. I nogle tilfælde kan et indgående kendskab til de konkrete personalegrupper samt de lokale udbydere af efteruddannelse og det faglige grundlag endvidere være en stor fordel for at opfylde konkrete behov.

Den overordnede planlægning og gennemførelse af styrelsens interne kurser ligger som sagt centralt i Mørkhøj – en central placering som anses for fordelagtig med henblik på en tilsikring af styrelsens overordnede strategi på kompetenceudviklings- og efteruddannelsesområdet.

I lighed med andre administrative funktioner anses en eventuel fremtidig samling i færre enheder af kompetenceudviklingsområdet for fordelagtig i flere henseender. Den del af kompetenceudviklingen, som ligger decentralt i dag vil blive styrket i og med, at der vil være øgede muligheder for sparring og vidensdeling for de medarbejdere, der har kompetenceudvikling som arbejdsområde.

### **6.1.3. Lønadministration**

Forud for de to månedlige lønkørsler fremsender sekretariatene i regionerne lønmateriale (timesedler, overarbejdsedler, kilometergodtgørelsesblanketter m.m.) og eventuelle ansættelsesbreve m.v. til personalekontorets lønsektion, som foretager en indrapportering i SLS. Inden fremsendelsen efterkontrollerer den regionale lønmedarbejder blanketter/timesedler, som er modtaget fra de faglige enheder i regionen.

---

enighed, må spørgsmålet afklares via de sædvanlige kanaler for løsning af uoverensstemmelser / behandling i HSU efterfulgt af evt. afgørelse i Centralrådet.

Enhederne i Mørkhøj serviceres direkte af personalekontorets lønsektion, idet samtlige blanketter oversendes direkte fra enhederne. Ansættelsesbreve og øvrige ændringer i ansættelsesforhold af betydning for lønudbetalingen udarbejdes i personalekontoret.

Ændrede lønadministrative arbejdsgange, således at de regionale faglige afdelinger på lige fod med de centrale faglige afdelinger godkender lønmateriale og sender det direkte til personalekontorets lønsektion til videre lønteknisk behandling, vurderes at være forbundet med en effektiviseringsgevinst. Det samme er gældende for så vidt angår en central varetagelse i Mørkhøj af en "skrankefunktion" for hele styrelsens medarbejderstab vedrørende spørgsmål om egne lønforhold. Ved en centralisering af kontrol af lønmateriale, herunder påførelse af lønkoder, enhed og kontering på taster af blanketterne, anses det for hensigtsmæssigt at sammenkæde dette med den nævnte skrankefunktion, idet ekspertisen på lønområdet i højere grad end nu vil blive samlet centralt i Mørkhøj.

Lønanvisning er i en funktion, som i udbredt grad varetages i administrative fællesskaber i andre ministerier.<sup>28</sup>

Afgørende argumenter for ovennævnte centralisering er:

- Ved placering af denne funktion i en større enhed tilsikres en øget tilstedeværelse af de nødvendige faglige kompetencer og mulighed for vidensdeling, hvilket vurderes at være tidsbesparende for såvel medarbejder som lønmedarbejder. Mulighederne for daglig faglig sparring de regionale lønmedarbejdere imellem anses for meget begrænset ved de eksisterende små enheder. Der er en formodning for, at de derved samlede faglige kompetencer i enheden vil medvirke til en forbedring i opgavevaretagelsen såvel kvantitetsmæssigt som kvalitetsmæssigt.
- Lønkørsler er underlagt obligatoriske tidsfrister fastsat af Finansministeriet, hvilket medvirker til, at sårbarheden ved mindre enheder og deraf følgende forringet mulighed for backup fra andre lønmedarbejdere er et tungtvejende hensyn.
- Implementering og koordinering af ændrede eller nye principper på lønområdet forsimples.
- Lønanvisning betragtes som en driftsopgave med en forholdsvis stor andel af ensartede funktioner. Der antages at være en generel stordriftsfordel ved at samle mange ensartede funktioner og kompetencer ét sted.
- Lønanvisning betragtes ikke i samme grad som f.eks. personaleadministration og -udvikling som et styringsredskab for den nærmeste ledelse. Ledelsen i de decentrale enheder vil i højere grad kunne fokusere på kerneaktiviteter og strategiske aspekter af administrationen frem for driftsmæssige administrative problemstillinger.

De ulemper, som umiddelbart kan fremhæves ved centralisering af de omtalte lønadministrative arbejdsgange, er:

- Medarbejdernes (brugernes) oplevelse af manglende nærhed til den lønadministrative opgavevaretagelse taler imod den skitserede centralisering af de nævnte funktioner. Ved brugere forstås udover medarbejdere også fagchefer, som har mulighed for en løbende sparring med de regionale lønmedarbejdere.

<sup>28</sup>Administrative fællesskaber defineret som en samlet varetagelse af visse administrative opgaver på et ministerområde, jf. "Administrative fællesskaber - status og inspiration" Finansministeriet, juni 2004.

- Ved fremsendelse af lønmateriale direkte fra de faglige afdelinger til lønsektionen i Mørkhøj kan man risikere, at der i de faglige afdelinger opbygges sekretariatslignende funktioner, som servicere de faglige chefer på samme vis, som sekretariaterne gør i dag.
- De kommende regionale centre vil i forhold til i dag skulle administrere et væsentligt antal medarbejdere med deraf følgende stordriftsfordele.
- Med de kommende regionale centre vil der ikke være den samme sårbarhed ved fravær, idet det kan forventes, at der ikke som i dag alene vil være én lønmedarbejder pr. sekretariat.
- Erhvervets betaling af den regionale administration af kødkontrol kan ved en centralisering i Mørkhøj måske ikke længere opkræves med den eksisterende betalingsbekendtgørelse.

Nærhedsprincippet vurderes ikke at have samme vægt som ved de personaleadministrative og -udviklingsmæssige opgaver, idet hensynet til en samling af ekspertisen på et driftsbetonet område af denne karakter anses for at veje tungere. Men det er klart, at man ved en centralisering af "skrankefunktionen" (rådgivning om medarbejdernes lønforhold) skal have de forskellige brugeres behov for øje. De fremtidige regionale centre vil skulle administrere et geografisk meget omfattende område med kontrolenheder placeret langt fra centret, hvilket derfor også mindsker hensynet til nærhedsprincippet for medarbejdere og ledelse i disse enheder.

En samling ét sted af styrelsens lønadministrative funktioner og kompetencer vurderes at føre til en kvantitativ og ikke mindst kvalitativ forbedring i opgavevaretagelsen. Afgørende for den kvalitative forbedring er som også tidligere nævnt bedre muligheder for faglig sparring og vidensdeling lønmedarbejderne imellem. Herved bør risikoen for dannelsen af sekretariatslignende funktioner i de faglige afdelinger til servicering af den faglige ledelse være begrænset, idet deres muligheder for optimal rådgivning og vejledning på lønområdet må antages at blive forbedret.

De stordriftsfordele, som forventes ved dannelsen af færre centre regionalt, gælder også for lønområdet. Men en centralisering ét sted af de mange ensartede funktioner og kompetencer, som forefindes på lønområdet, antages imidlertid i højere grad at imødekomme ønsket om at opnå en effektivisering gennem stordriftsfordele.

Ved dannelsen af større enheder og deraf følgende mulighed for, at mere end én medarbejder beskæftiger sig med lønadministration er det klart, at der i højere grad er mulighed for backup internt i centret. Dette anses dog ikke umiddelbart at give den samme grad af driftssikkerhed og fleksibilitet i arbejdstilrettelæggelsen, som kan forudses ved centralisering ét sted. Lønniveauet for almindelig lønsagsbehandling i én enhed er endvidere lavere end i f.eks. tre enheder.

Spørgsmålet om hjemmelen til at belaste kødkontrollen med den forholdsmæssige andel af bogholderiomkostninger forudsættes løst ved at ændre betalingsbekendtgørelsen. Der vil fortsat være en besparelse for erhvervet ved den gennemførte rationalisering af opgaven.

Hertil kommer, at Økonomistyrelsen forudsætter, at der inden for styrelsens område er etableret en overordnet koordinerende enhed på lønområdet, som fungerer som kontaktpunkt i forhold til Økonomistyrelsen og SLS. Dette betyder overordnet, at der fortsat skal være en central koordinationsenhed på lønområdet. Kravet om en overordnet koordinerende enhed på lønområdet medfører ligeledes, at muligheden for en decentral indtastning af bilag i SLS er u hensigtsmæssig. Der stilles fortsat øgede krav til kompetencerne for anvendelse af lønsystemet, som efter overgangen fra SCL til SLS er udbygget. Kravene til lønstyring er også skærpet, hvilket bl.a. betyder, at der i stigende grad er et

behov hos ledelsen for rapporter fra lønsystemet, jf. også nedenfor om rapportpakken. Komplexiteten og udviklingen i systemet medfører, at det er vigtigt med en opbygning af de rette kompetencer på området og mulighed for sparring og fleksibel implementering af ændringer.

Lønsektionen i Mørkhøj vil skulle opnormeres for at løse den samlede opgave ved en centralisering. Det er dog samtidig vurderingen, at der vil kunne foretages en optimering af arbejdsgangene på tværs af regioner og lønsektionen, bl.a. via implementering af standardiserede lønblanketter. Endvidere vil en øget anvendelse af skabeloner for visse personalesager, som ovenfor nævnt under personaleadministration, lette arbejdet for lønsagsbehandlerne og mindske risikoen for fejl.

I Deloitte's rapport er man inde på muligheden for at udvikle det eksisterende lønsystem, således at medarbejderne selv indberetter lønoplysninger elektronisk. Dette vil, såfremt systemudviklingen er mulig, i givet fald kræve en større investering. En eventuel udvikling af systemet ændrer imidlertid ikke på hensigtsmæssigheden i at centralisere de lønadministrative arbejdsgange, idet ansvaret for den endelige godkendelse i SLS under alle omstændigheder ligger i Mørkhøj, og der alene er tale om, at den centrale lønsektion bliver sparet for indtastningsdelen. Det i dag gældende krav om godkendelse ved to forskellige lønmedarbejdere vil formentlig kunne indskrænkes til én, når de af medarbejderen indtastede oplysninger også godkendes af fagchefen. Rigsrevisionen vil i givet fald skulle tage stilling hertil.

Udover de ovenfor analyserede lønadministrative arbejdsgange, er der nedenfor nævnt en række funktioner på lønområdet, som på tilsvarende vis med fordel kan centraliseres ét sted.

På økonomiområdet har Fødevarestyrelsen udviklet en rapportpakke, hvor rapporterne er udviklet centralt. Det samme kunne ske på lønadministrationsområdet. På lønområdet kan der i dag udskrives rapporter til administration på ferie/fraværsområdet, refusion, lønstyring og lønsumsstyring, rapporter til lønforhandlinger, personalelister m.v. Rapporterne kan udskrives i SLS (Crystal Enterprise), Crystal reports, SOL og ISOLA. Flere af disse værktøjer er forholdsvis komplekse og kræver abonnementsordninger og uddannelse i anvendelsen, hvilket er ressourcekrævende. Fødevarestyrelsen kunne med fordel centralt udvikle rapporter på området, som regioner/afdelinger i Mørkhøj kunne abonnere på og få tilsendt med jævne mellemrum.

I den nuværende struktur indberetter regionerne selvstændigt ferie og fravær, mens lønsektionen alene indberetter for afdelingerne i Mørkhøj. Ved en samling af denne funktion vil man i højere grad sikre en driftssikkerhed via flere ressourcer og kompetencer på området, og man vil i højere grad være i stand til at efterleve Finansministeriets tidsfrister for indberetning. Dette vil videre have indflydelse på de ferie/fraværs rapporter, der udskrives for Fødevarestyrelsen. I lighed med lønmateriale, som foreslås sendt direkte fra de faglige afdelinger til lønsektionen, kunne man forestille sig tilsvarende for ferie/fraværsblanketter, som derved vil blive indberettet centralt.

Ved administration af sygerefusioner sker der tilsvarende en indrapportering til SLS, når der er modtaget refusioner fra kommunerne. I lighed med de ovenstående betragtninger vurderes det hensigtsmæssigt også at centralisere denne funktion i Mørkhøj.

## **6.2. Økonomi og regnskab**

I det efterfølgende analyseres potentialet for - og det hensigtsmæssige i - at ændre på de eksisterende snitflader på økonomiområdet mellem regionerne og Mørkhøj. Ved vurderingen af ændringer i

opgavevaretagelsen tages der udgangspunkt i centermodellen og de effektiviseringer, der forventeligt vil kunne opnås ved at samle udvalgte funktioner og kompetencer i forbindelse med en reorganisering på det administrative område. Nedenfor fremgår de økonomifunktioner, som i dag varetages regionalt, opstillet i den struktur, analysen vil følge:

- Økonomistyring
- Bogholderi
- Rapportering og regnskab

### 6.2.1. Økonomistyring

De regionale funktioner under økonomistyring vedrører dels budgettering dels budgetopfølgning.

#### Budgettering

I Mørkhøj, i regi af økonomikontoret, udarbejdes og udmeldes de overordnede interne budgetter for styrelsens budgetenheder centralt såvel som regionalt inden for de af finansloven afstukne rammer. Regionerne er efterfølgende ansvarlige for:

- At udmønte og efterfølgende overholde den udmeldte budgettramme på afdelingsniveau under hensynstagen til eventuelle pålagte bindinger
- At fastsatte mål og resultater opfyldes indenfor det udmeldte budget
- At sikre ensartethed og høj kvalitet i det ovenstående

I den nuværende form foregår budgetprocessen som en løbende dialog mellem de enkelte regioner og økonomikontoret frem til udmeldingen af den endelige budgettramme. Dialogen vedrører både selve budgetrammen og eventuelle forhold, der måtte ønskes afklaret f.eks. omkring særlige budgetbindinger. Den regionale budgettramme fordeles mellem regioner på baggrund af budgetmodellen.

Endelig sker der efter den regionale budgetudmøntning en central kvalitetssikring i økonomikontoret af de udmøntede regionale budgetter, og eventuelle nødvendige justeringer/tilpasninger meddeles den relevante region.

Flere af forårets konsulentanalyser – interne såvel som eksterne - vurderede, at styrelsens eksisterende budgetproces med fordel ville kunne forenkles. Der peges bl.a. på det store antal aktører, der følger direkte af den nuværende regionsstruktur.

Der blev bragt forskellige løsningsforslag i spil, som spændte fra en fuldstændig centralisering af hele styrelsens budgettering - regionalt og centralt - til en forenkling gennem en mere formaliseret dialog vedrørende de generelle budgetteringsprincipper og eksterne opfølgingskrav styrelsen er underlagt.

Der er ikke mange forhold, der taler for en centralisering af budgetteringskompetencerne, men nogle argumenter er:

- At den nuværende dialogbaserede budgetproces vil kunne forenkles markant via en fuldstændig central detailbudgettering.
- At der vil være et isoleret effektiviseringspotentiale ved, at budgetprocessen ikke længere vil involvere regioner direkte i budgetprocessen og ved at overflødiggøre budgetkompetencer i regionerne.

Tiltaget vil eliminere regionernes nuværende aktive rolle i budgetprocessen. Fremover ville regionerne udelukkende få budgettet til orientering.

Derimod er der langt flere og tungtvejende argumenter for at lade budgetkompetencen forblive i sin nuværende regionale form. Følgende fordele fremhæves med henblik på, at begrunde en fortsat placering af budgetkompetencerne i de kommende begrænsede antal regionale centre frem for en centralisering i Mørkhøj:

- Der sikres en sammenhæng mellem budget- og planlægningskompetencerne og ansvaret for den efterfølgende økonomi- og aktivitetsstyring.
- Større fleksibilitet i afviklingen af den daglige drift.
- Prioritering af ressourcer og håndteringen i tilfælde af uforudsete begivenheder smidiggøres.
- Det regionalt forankrede strategiske råderum vil resultere i en mere effektiv ressourceanvendelse.
- En organisering i færre regionale centre vil tillige afføde et effektiviseringspotentiale gennem dels større ensartethed og højere kvalitet i budgetteringen, dels lette koordineringen af tværregionale aktiviteter i endnu højere grad, end det er tilfældet i dag.
- Endelig vil overgangen til et begrænset antal regionale centre i sig selv give en stordriftsfordel både med hensyn til budgetprocessen via færre aktører og gennem samlingen af budgetkompetencerne.

Det konkluderes på baggrund af ovenstående argumenter, at en fuldstændig centralisering i Mørkhøj af den regionale budgettering ikke vil være hverken hensigtsmæssig eller afføde en mere effektiv ressourceanvendelse. I Finansministeriets rapport om administrative fællesskaber er der heller ikke nogen af de bidragende institutioner, der har taget dette skridt fuldt ud. I tråd med ovenstående argument virker det heller ikke særligt hensigtsmæssigt regionalt at etablere en regional fællesfunktion for budgetteringskompetencerne.

I forbindelse med etableringen af en ny regional struktur vil en mere struktureret og effektiv dialog kunne tilvejebringes gennem tilbagevendende og afklarende budgetmøder. Et tiltag, der vil medvirke til at styrke ejerskabet via en øget fælles regional/central udarbejdelse af budgetteringsprocedurer, og hvis koordinering samtidigt lettes af, at den løbende dialog med økonomikontoret vil ske med færre aktører end i dag.

Det ovennævnte tiltag kunne operationaliseres i regi af en fastlagt projektgruppe sammensat af relevante medarbejdere med mulighed for at ændre deltagersammensætningen og antallet i relation til, om forholdene er af generel eller af mere specifik karakter. Dette tiltag vil i større udstrækning sikre en regional involvering i budgetprocessen og vil ud over at være en forenkling formentlig også afføde et generelt kvalitetsløft af den nuværende budgetproces.

Afslutningsvis vil der ved en samling af budgetkompetencerne sammen med andre økonomifunktioner i færre regionale centre kunne skabes et styrket økonomifagligt miljø, og dermed mulighed for at tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft.

### **Budgetopfølgning**

Regionernes opgaver i forbindelse med styrelsens budgetopfølgning kan opsummeres i nedenstående punkter:

- Kvartalsvise bidrag, der indkaldes og koordineres af økonomikontoret. Bidragene omfatter forklaringer på eventuelle budgetafvigelses og regionens egen prognose for årsresultatet.
- Derudover udarbejder regionerne interne, månedlige opfølgninger til brug for løbende ledelsesinformation.

Foruden det kvartalsvise budgetopfølgingsbidrag leverer regionerne - om nødvendigt - forklaringer til den centrale budgetopfølgning, der udarbejdes månedligt.

I forbindelse med en reorganisering i et begrænset antal regionale centre kan der opstilles følgende argumenter for at centralisere budgetopfølgningen og kompetencen i Mørkhøj:

- Stordriftsfordele ved at samle kompetencerne ét sted i forhold til de nuværende 10 (11 inkl. Mørkhøj).
- Elimineringen af de regionale opfølgningskompetencer og processen i sig selv vil medføre en rationaliseringsgevinst i regionerne.

I modsætning til ovenstående argumenter kan der opstilles følgende fordele ved en placering af ovenstående kompetencer i de kommende regionale centre:

- Der sikres et kvalificeret beslutningsgrundlag for den daglige ledelse i relation til en forsvarlig ressourcestyring og prioriteringen af de regionale ressourcer.
- Overblikket og kvaliteten i de regionale bemærkninger styrkes (især for de tværgående aktiviteter), hvis budgettering og opfølgning er placeret samme sted.
- En fuldstændig centralisering i økonomikontoret vil alligevel betyde, at der vil skulle etableres et koordinerende led mellem økonomikontoret og hvert af de regionale centre.
- Øget fleksibilitet og udviklingsmuligheder i de kommende regionale centres økonomifunktioner.
- Betydelig effektiviseringsgevinst ved at gå fra 10 regioner til et begrænset antal regionale centre.
- En samling af kompetencerne i færre centre vil alt andet lige afføde en mere ensartet afrapportering og en forenklet arbejdsproces regionerne og økonomikontoret imellem.

På baggrund af ovenstående argumenter for henholdsvis en centralisering og en opretholdelse af den nuværende kompetencefordeling konkluderes det, at en centralisering ikke er hensigtsmæssig. Specielt sammenhængen mellem kendskabet til regionale forhold og indflydelsen på den økonomiske og aktivitetsmæssige udvikling vil det være hensigtsmæssigt fortsat at have placeret samme sted. Her udgør opfølgningen et vitalt grundlag for løbende at kunne sikre en fremadrettet forsvarlig og effektiv ressourcestyring.

Af samme grund virker det heller ikke relevant at overveje en etablering af en regional fællesfunktion vedrørende budgetopfølgningen. Der er ikke noget umiddelbart grundlag for at ændre på den nuværende ansvarsfordeling på opfølgningsområdet mellem Mørkhøj og regioner.

Som nævnt under budgetteringen vil det være oplagt at integrere budget- og opfølgningskompetence eventuelt kombineret med andre økonomi- og regnskabsfunktioner, der måtte blive placeret i et regionalt center. Et sådant tiltag vil desuden åbne op for at skabe et attraktivt fagligt miljø gennem muligheden for en større variation i opgaveporteføljen.



### 6.2.2. Bogholderi

I forhold til budget- og opfølgingskompetencen er der på bogholderiområdet, herunder medregnet indkøb og rejseadministration, tale om egentlige duplikationer af kompetencerne i de regionale sekretariater. Funktioner inden for bogholderi kan opsummeres i følgende hovedområder:

- Kreditor
- Debitor
- Kasse
- Indkøb og rejseadministration

I det følgende behandles de fordele og ulemper der kan peges på i relation til en samling af kompetencerne for de ovenstående funktioner under ét.

Af fordele, der taler for en centralisering af kompetencerne, kan der peges på:

- Vedligeholdelsen af diverse registre (kreditor/debitor) ensrettes og forenkles.
- Muligheden for at samkøre og afregne kreditor- og debitor mellemværender samt en forenkling i forhold til rykkerprocedure.
- Bedre betalingsstyring - og dermed likviditetsstyring - ved at registrering af indbetalinger og fælles udbetalinger kun skal udføres ét sted frem for flere.
- Den finansielle afstemning til eksterne instanser skal kun foretages ét sted, og antallet af beholdningskonti reduceres betydeligt.
- En samling af indkøbsfunktionen vil kunne styrke overblikket over disponerede udgifter i forbindelse med indkøb. I dag indhentes information om disse dispositioner fra hver enkelt region som følge af, at dette er relativt ressourcekrævende i den nuværende form i regnskabssystemet
- Overgangen til et elektroniske fakturahåndteringssystem vil yderligere kunne styrke effektiviseringspotentialet og argumentet for en centralisering af funktionen.
- En digitalisering af faktureringsgrundlaget i forbindelse med veterinær kontrol og tilsyn vil tillige afføde en effektiviseringsgevinst og øge fordelene ved at samle funktionen ét sted.
- Driftssikkerheden og fleksibiliteten i arbejdstilrettelæggelsen i bogholderiet øges, ved at de ovenstående funktioner samles i en større enhed.
- En generel stordriftsfordel ved at samle mange ensartede funktioner og kompetencer ét sted.
- Dertil kommer etableringen af et mere attraktivt fagligt miljø med øget mulighed for kompetenceudvikling gennem større variation i opgaver. Ikke mindst vil implementering og koordinering af ændrede eller nye principper og forretningsgange på bogholderiområdet i høj grad forsimples ved en centralisering.

I relation til ovenstående fordele har Økonomistyrelsen godkendt en sammenlægning af styrelsens nuværende 10 (12 inkl. Mørkhøj) regnskabskredse. En sammenlægning vil dog afhænge den fremtidige struktur i styrelsen. Betydningen af en eventuel sammenlægning af de eksisterende regnskabskredse vil være en yderligere forenkling af varetagelsen af de ovennævnte funktioner. Potentialet reduceres dog med antallet af fødevareregioner. Derudover forventer styrelsen, at et elektronisk fakturahåndteringssystem vil være implementeret i løbet af 2005. Et netop igangsat tværministerielt arbejde skal analysere potentialet for en fuldt elektronisk indkøbsløsning med en tidshorisont medio 2005. Et forhold, der yderligere styrker argumentet for en samling af indkøbsfunktionen.

Af mulige ulemper ved en centralisering kan følgende forhold nævnes:

- Mindre lokalkendskab til kreditor- og debitorforhold.
- Fysisk adskillelse mellem de regionale centre og bogholderifunktionen.
- En risiko for at der opbygges sekretariatslignende funktioner i de faglige afdelinger, såfremt kreditorbilag mm. fortsat skal sendes fra de regionale centre.
- Erhvervets betaling af den regionale administration af kødkontrol kan ved en centralisering i Mørkhøj måske ikke længere opkræves med den eksisterende betalingsbekendtgørelse.

Med hensyn til den fysiske afstand til bogholderiet og lokalkendskabet til kreditor- og debitorforhold er det ikke et forhold, der vurderes at have nogen særlig betydning. I forvejen vil de kommende regionale centre skulle administrere et geografisk meget omfattende område med mange kontrolkontorer placeret langt fra et regionalt center. Overgangen til det elektroniske faktureringsystem i løbet af 2005, øget digitalisering i forbindelse med kontrol og tilsyn og en direkte fremsendelse af både faktureringsgrundlag og fakturaer til Mørkhøj til eventuel indskanning, vurderes ikke at skabe behov for at opbygge en eventuel uformel sekretariatsfunktion lokalt.

Spørgsmålet om hjemmelen til at belaste kødkontrollen med den forholdsmæssige andel af bogholderiomkostninger forudsættes løst ved at ændre betalingsbekendtgørelsen. Der vil fortsat være en besparelse for erhvervet ved den gennemførte rationalisering af opgaven.

Konklusionen er, at bogholderifunktioner og –kompetencer bør centraliseres som følge af det åbenlyse effektiviseringspotentiale. En konklusion der støttes af såvel styrelsens egne analyser som eksterne analyser foretaget på området. Endelig er der det faktum, at bogholderiområdet er den økonomifunktion, der i størst udstrækning og med succes er blevet centraliseret i mange andre statslige institutioner (Finansministeriet: Rapport om administrative fællesskaber).

### **6.2.3. Rapportering og regnskab**

I den eksisterende regionsstruktur er der i hver region tilknyttet ressourcer til varetagelse af finansiell controlling, regnskabsafslutning, bidrag til styrelsens årsrapport, afrapportering på gebyrordningerne, særbevillinger og opfyldelse af produktionsmål/resultatmål.

Behovet for den overvejende del af funktionerne bortfalder i takt med, at bl.a. bogholderiområdet centraliseres. Afrapporteringsopgaverne er i stor udstrækning allerede en del af budgetopfølgningen. Opgaverne fylder ressourcemæssigt ikke meget, men en vis synergi må forventes af en reorganisering i et begrænset antal regionale centre.

En centralisering af bogholderiopgaven vil overflødig gøre egentlige opgaver vedrørende regnskabsafslutning og finansiell controlling, da disse opgaver naturligt følger med bogholderiet. Sidstnævnte gælder tillige årsafslutningen for kødkontrollen. Overholdelsen af den udmeldte budgetramme og eventuelle bindinger sker via den løbende budgetopfølgning.

Med hensyn til de regionale årsrapporter er det med virkning fra 2004 besluttet at afskaffe disse, og regionerne forsyner herefter alene Mørkhøj med de nødvendige oplysninger til brug for styrelsens samlede årsrapport. Som nævnt under budgetopfølgningen vil der fortsat være behov for regionalt at udarbejde ledelsesinformation for at sikre en effektiv styring samt levere bidrag fra de centrale faglige afdelinger til de forskellige elementer i kvartalsrapporterne.

En reorganisering i et begrænset antal regionale centre samt en centralisering af visse af ovenstående funktioner må forventeligt aflede et rationaliseringspotentiale.

### **6.3. Øvrige administrative områder**

I tillæg til personale- og økonomiområdet analyseres mulighederne for at reorganisere de øvrige administrative områder nedenfor.

#### **6.3.1. Jura**

Det juridiske sekretariat (JURS) i Mørkhøj har på nogle områder hovedansvaret for den konkrete sagsbehandling. På en række områder har JURS til opgave at koordinere, rådgive og yde juridisk bistand til såvel de øvrige enheder i direktoratet centralt som regionerne i relation til generelle og tværgående juridiske problemstillinger, herunder forvaltnings- og offentlighedslov, registerlovgivningen samt kontrakts- og aftaleret. M.h.t. styrelsens lovarbejde har JURS ansvaret for generelle lovtekniske spørgsmål og for ensartet juridisk praksis i styrelsens regelarbejde.

Den juridiske funktion i regionerne er organisatorisk placeret i sekretariatet. Opgaverne består primært af juridisk bistand til fødevarer- og veterinærafdelingen, herunder forberedelse af politisager. Herudover er der opgaver inden for personalejura (ansættelses- og især afskedigelsessager (uansøgt)) og i øvrigt opgaver af juridisk karakter. Udover at tilgodese betydningen af nærhed i opgavevaretagelsen er den lokale juridiske forankring nødvendig af hensyn til klagesystemet, hvor styrelsen er ankeinstans for regionernes afgørelser.

Den juridiske funktion er som følge af "Rapport vedrørende administrative fællesløsninger", maj 2004, rationaliseret ved nednormering af de regionale juridiske funktioner til 0,6 ÅV pr. region mod etablering af et egentlig juridisk call-center i Mørkhøj.

Det findes ikke aktuelt yderligere at centralisere det juridiske arbejde ved administrative fællesløsninger eller centralt i Mørkhøj ud fra bl.a. betragtninger om, at den juridiske kvalitet ved tilsyn og sagsbehandling i de regionale faglige afdelinger bedst sikres ved den nuværende placering.

Ved en eventuel etablering af et antal regionale centre vil det juridiske område imidlertid blive styrket, idet flere regionale jurister vil blive placeret i et center, hvilket i højere grad end hidtil vil muliggøre faglig sparring og skabe et bedre fagligt miljø.

Herudover kan en region altid efter behov vælge at etablere yderligere juridiske kompetencer indenfor regionens budget ved at substituere faglige medarbejdere med juridiske.

#### **6.3.2. Kommunikation**

I Mørkhøj varetages styrelsens interne og eksterne kommunikation. Det omfatter pressekontakt og pressemeddelelser, drift og udvikling af styrelsens hjemmesider, udgivelse af en række publikationer og pjecer til borgere og erhverv, drift af Intranet og udgivelse af personaleblad.

Det er besluttet, at kommunikationsindsatsen i regionerne alene skal koncentreres om den interne kommunikation. Den regionale opgavevaretagelse i dag tager udgangspunkt i en rammebeskrivelse over opgaver og har derfor et forskelligt omfang i de enkelte regioner. Der er også forskel på, hvilke medarbejdere, som udfører kommunikationsarbejde i de enkelte regioner.

Idet alle opgaver er fuldt centraliseret i forhold til den eksterne kommunikation, findes det ikke relevant at varetage det eksterne kommunikationsarbejde i administrative fællesløsninger eller udlægge yderligere opgaver til regional varetagelse. En eventuel etablering af et antal regionale centre vil f.s.v.a. den interne kommunikation muliggøre en bedre faglig sparring og skabelse af et bedre fagligt miljø.

### 6.3.3. IT

Alle IT-opgaver løses af IT-kontoret i Mørkhøj eller af vores eksterne leverandører. Der er ikke lokale IT-medarbejdere i regionerne. Eneste undtagelse er i region Århus, hvor der er placeret én IT-medarbejder, som er ansat i IT-kontoret, og som udelukkende varetager opgaver på kontorets vegne.

På denne baggrund kan regionernes opgaver inden for IT beskrives som kortlægning af udviklingsbehov til teknisk viderebearbejdning i styrelsen samt superbruger/ ekspertfunktioner inden for de enkelte systemer (Navision, Scan Jour, SQL-lims, Microsoft og telefoni).

Idet alle IT-opgaver er fuldt centraliseret, findes det ikke at være relevant at varetage styrelsens IT-arbejde i administrative fællesløsninger eller udlægge yderligere opgaver til regional varetagelse.

## 6.4. Opsummering

På personaleområdet vurderes en fuldstændig centralisering i Mørkhøj af den regionale *personaleadministration* ikke som hensigtsmæssig. Afgørende argumenter herfor er hensynet til nærhedsprincippet og personaleadministrationen som en del af ledelsens styringsværktøj i administrationen generelt. Endvidere forudsættes det, at der er et ønske om at bibeholde to-instanssystemet i Fødevarestyrelsen, hvilket yderligere mindsker mulighederne for overhovedet at samle personaleadministrationen af medarbejderstaben centralt i Mørkhøj.

Der vurderes at være et potentiale for en besparelse ved at samle dele af *personaleudviklingsarbejdet* i større enheder (centre), idet man herved undgår, at op til 11 enheder anvender ressourcer til at udvikle de samme politikker. Samtidig vil oprettelsen af større enheder føre til flere ressourcer til og formentlig større fokus på personaleudviklingen.

For så vidt angår *kompetenceudvikling* anses det for hensigtsmæssigt med den nuværende fordeling, hvor området varetages både centralt og decentralt, idet der decentralt sikres en fleksibilitet i mulighederne for løbende at imødekomme særlige kompetenceudviklingsbehov. Den nuværende centrale placering af den overordnede planlægning og gennemførelse af styrelsens interne kurser anses endvidere for fordelagtig, idet det medvirker til en tilsikring af styrelsens overordnede strategi på kompetenceudviklings- og efteruddannelsesområdet.

En centralisering ét sted af styrelsens *lønadministrative funktioner og kompetencer*, herunder varetagelsen af en skrankefunktion for besvarelse af spørgsmål fra medarbejdere om lønforhold, vurderes at føre til en kvantitativ og ikke mindst kvalitativ forbedring i opgavevaretagelsen. Afgørende for den kvalitative forbedring er bedre muligheder for faglig sparring og vidensdeling lønmedarbejderne imellem. De stordriftsfordele, som forventes ved dannelsen af færre centre regionalt, gælder også for lønområdet. Men en centralisering ét sted af de mange ensartede funktioner og kompetencer, som forefindes på lønområdet, antages imidlertid i højere grad at imødekomme ønsket om at opnå en effektivisering gennem stordriftsfordele.

På økonomiområdet kan det konkluderes, at en fuldstændig centralisering i Mørkhøj af den regionale *budgettering* ikke vil være hverken hensigtsmæssig eller afføde en mere effektiv ressourceanvendelse. De fordele, som bl.a. fremhæves som begrundelse for at bevare den eksisterende placering, er, at der sikres en sammenhæng mellem henholdsvis budget- og planlægningskompetencerne og ansvaret for den efterfølgende økonomi- og aktivitetsstyring

Der vil dog ved en samling af budgetkompetencerne sammen med andre økonomifunktioner i færre regionale centre kunne skabes et styrket økonomifagligt miljø og dermed mulighed for at tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft.

For *budgetopfølgning* konkluderes det, at en centralisering ikke er hensigtsmæssig. Specielt vil sammenhængen mellem kendskabet til regionale forhold og indflydelsen på den økonomiske og aktivitetsmæssige udvikling være hensigtsmæssig fortsat at have placeret samme sted. Her udgør opfølgningen et vitalt grundlag for løbende at kunne sikre en fremadrettet forsvarlig og effektiv ressourcestyring.

Af samme grund virker det heller ikke relevant at overveje en etablering af en regional fællesfunktion vedrørende budgetopfølgningen. Der er ikke noget umiddelbart grundlag for at ændre på den nuværende ansvarsfordeling på opfølgningsområdet mellem Mørkhøj og regioner.

*Bogholderifunktioner og -kompetencer* bør centraliseres som følge af det åbenlyse effektiviseringspotentiale. Fordele herved er bl.a. en forenkling i procedurer vedrørende vedligeholdelse af registre og rykkerprocedurer, mulighed for at samkøre og afregne kreditor- og debitor mellemværender samt større driftssikkerhed og fleksibilitet i arbejdstilrettelæggelsen. Bogholderiområdet er endvidere den økonomifunktion, der i størst udstrækning og med succes er blevet centraliseret i mange andre statslige institutioner.

For så vidt angår de *øvrige administrative områder* i relation til omfordeling af opgaver mellem det centrale og regionale niveau, vurderes det, at der ikke er yderligere potentiale i en reorganisering heraf. Dog vil der på jura og dele af kommunikationsområdet være muligheder for forbedring af det regionale faglige miljø, såfremt der etableres et begrænset antal regionale centre.

## **Kapitel 7. Analyse af mulighederne for reorganisering af den mikrobiologiske og kemiske laborativirksomhed**

---

### **7.1. Grundlæggende overvejelser**

Laboratorieanalyserne er den af Fødevarerstyrelsens aktiviteter, hvor der er flest omkostninger forbundet med driften. Årsagen er store etablerings- og vedligeholdelsesudgifter, omkostningstungt apparatur med forholdsvis kort levetid, specielle krav til særindretning af lokaler etc. Det er derfor naturligt at undersøge, om medarbejderressourcerne samt udstyr og lokaler i Fødevarerstyrelsens laboratorier udnyttes så effektivt som muligt, eller om der er mulighed for en bedre udnyttelse. En bedre udnyttelse af lokaler og udstyr kan opnås ved at tilpasse laboratoriernes antal, størrelse, udstyr og antal medarbejdere til mængden af opgaver. Nedenfor analyseres, hvorvidt Fødevarerstyrelsens laboratorieopgaver, fordelt på de regionale laboratorier, korresponderer med styrelsens nuværende laboratoriekapacitet, eller om der skal ske en tilpasning heraf, og i givet fald hvordan dette bedst gribes an.

Det står klart, på baggrund af bl.a. Laboriestrukturrapporten fra 2002 samt Fødevarerministeriets tværgående analyse af kapacitetsudnyttelsen i ministeriets laboratorier, at der på alle styrelsens laboratorier eksisterer såvel ledig lokalemæssig som apparatmæssig kapacitet i større eller mindre omfang. Med henblik på at udnytte den ledige kapacitet bedst muligt skal effektiviseringspotentialet ved at sammenlægge et eller flere laboratorier afklares.

En reduktion i antallet af laboratorier vil udover den umiddelbare tilpasning af kapacitet medføre en række fordele i form af bl.a. mulighed for etablering af stærkere faglige miljøer og bedre udnyttelse af eksisterende laboratoudstyr. Den større bemanning på enkelte lokaliteter vil endvidere give mulighed for at indhøste produktivitetsevinsten som følge af muligheden for en bedre og mere fleksibel tilrettelæggelse af arbejdet.

Muligheden for optimal anvendelse af ledig lokalekapacitet afhænger i høj grad af, hvilke opgavetyper som foreslås flyttet sammen, og hvordan disse opgaver og arbejdsrutiner indbyrdes korresponderer. I sammenhæng hermed kan det være nødvendigt konkret at undersøge, hvordan medarbejdere og maskiner, som anvendes til en given opgave, kan indplaceres dels i den ledige laboratoriekapacitet i et andet laboratorium og dels i de lokaler, der allerede er i brug.

En gennemgang af pladsudnyttelsen på flere af styrelsens laboratorier har tidligere vist, at en række lokaler i laboratorierne hvor man hidtil har vurderet, at pladsen var fuldt udnyttet, med omflytninger og optimering af rum kan anvendes til placering af yderligere apparatur. Ligeledes kan kontorer, der hidtil kun har været anvendt af 1 kemiker/mikrobiolog, rumme 2 arbejdspladser, og tilsvarende gør sig gældende for så vidt angår laborantarbejdspladser. Der er en formodning om, at pladsudnyttelsen også kan optimeres i styrelsens resterende laboratorier.

Endelig bør det medtages i vurderingen af styrelsens laboratoriekapacitet, at udnyttelsen af lokaler og apparatur, såfremt det findes hensigtsmæssigt, vil kunne forbedres yderligere ved i større eller mindre omfang at benytte sig af muligheden for forskudte arbejdstider.

Den igangværende proces med udlicitering af 20 pct. af styrelsens laboratorieopgaver vurderes ikke at ændre væsentligt på mulighederne for at reducere i antallet af laboratorier, såfremt styrelsens kontrolbud vinder alle udbudte opgaver. Såfremt de udbudte opgaver i fremtiden skal varetages af en eksternt tilbudsgiver, vil dette blot skærpe behovet for at optimere Fødevarerstyrelsens laborato-

riekapacitet. Det vurderes ikke, at udbudets udfald vil ændre på beslutningsgrundlaget for så vidt angår valget af, hvilke laboratorier som skal nedlægges.

Det er en vigtig præmis i arbejdet, at styrelsens laboratorieopgaver fremover skal udføres på få og store laboratorier med henblik på at sikre, at styrelsen i fornødent omfang kan fastholde og udvikle teknisk og fagligt kompetente medarbejdere samt sikre en så effektiv opgavevaretagelse som muligt ved en optimal udnyttelse af laboratorieudstyr, -inventar, -lokaler og -medarbejdere. En optimal udnyttelse af medarbejderressourcerne på laboratorieområdet indebærer, at det bør tilstræbes, at såvel beslægtede eller lignende opgaver som øvrige opgaver løses på så få lokaliteter som muligt. Endelig skal en ændret laboratiestructur understøtte muligheden for en fleksibel opgavevaretagelse, så de tilbageværende laboratorier er bedst muligt rustet i forhold til at håndtere fremtidige ændringer i prøveantal, f.eks. ved omprioriteringer, besparelser og udlicitering.

Med ovenstående grundlæggende overvejelser som baggrund, søges det i de nedenstående afsnit verificeret, at samtlige Fødevarestyrelsens mikrobiologiske og kemiske laboratorieopgaver med fordel kan løses på henholdsvis 3 mikrobiologiske og 2 kemiske laboratorier.

## **7.2. Mikrobiologi**

En forudsætning for en fremtidig rationel og konkurrencedygtig laboratoriedrift er, at der reduceres væsentligt i det nuværende antal af mikrobiologiske laboratorier. På baggrund af de belyste kapacitetsforhold i "Rapport om Fødevarerregionens laboratiestructur" fra juni 2002, står det ligeledes klart, at der kan tilvejebringes en mærkbar forbedring i kapacitetsudnyttelsen på det mikrobiologiske område ved at nedbringe antallet af mikrobiologiske laboratorier i Fødevarerministeriet. I det følgende underkastes en model på det mikrobiologiske område en analyse, hvor antallet af laboratorier i Fødevarestyrelsen nedbringes fra de nuværende 6 til 3 lokaliteter for at klarlægge, hvorvidt en sådan reduktion i antallet af laboratorier kapacitetsmæssigt og fagligt kan gennemføres forsvarligt, og hvad konsekvenserne heraf vil være.

Det bemærkes indledningsvis, at fødevareregion København og Nordøstsjælland's mikrobiologiske laboratorium på Bornholm bør bevares ved en ændret struktur på det mikrobiologiske område, selv om laboratoriets kapacitet ikke er maksimalt udnyttet. Laboratoriet er det eneste offentlige eller kommercielle mikrobiologiske laboratorium på øen og har derigennem en beredskabsmæssig funktion, som vurderes hensigtsmæssig at bevare. Laboratoriet på Bornholm indgår derfor ikke i nærværende analyse.

Fødevarestyrelsens mikrobiologiske laboratorieopgaver udføres som tidligere anført ved 6 laboratorielokaliteter (ekskl. Bornholm). Der anvendes p.t. ca. 103 ÅV på at udføre omtrent 93.000 prøver. De mikrobiologiske analysemetoder, som anvendes, er fordelt jævnt i mellem de 6 laboratorier, mens antallet af prøver varierer fra region til region som beskrevet i nedenstående tabel.

**Tabel 7.1. Oversigt over ÅV, prøver og areal ved de 6 mikrobiologiske laboratorier i Fødevarerstyrelsen (forventet årligt antal, juni 2004)<sup>29</sup>**

Ringsted	18,67	21.799	647
København ekskl. Bornholm	25,2	16.452	425
Århus	14,2	13.925	454
Vejle	15,48	14.253	427
Nordjylland	14,72	12.814	434
Esbjerg	14,9	13.191	390
<b>I alt</b>	<b>103,17</b>	<b>92.434</b>	<b>2.777</b>

I nedenstående tabel er der foretaget en nærmere vurdering af den maksimale analysekapacitet ved de enkelte lokaliteter. Det maksimale antal prøver i hver enkelt region er opgjort i "Rapport om Fødevarerdirektoratet laboratoriestruktur" fra juni 2002. Dertil kommer, at det vurderes, at løsningen af de mikrobiologiske analyser ved færre lokaliteter vil indebære en produktivitetsforbedring på 12 pct.<sup>32</sup>, således at der ved sammenlægning af opgaver på færre lokaliteter vil kunne udføres 1400 prøver pr. laborant på de resterende laboratorier i forhold til 1250 prøver pr. laborant i dag.

**Tabel 7.2. Vurdering af maksimal kapacitet ved de enkelte lokaliteter**

Ringsted	45.024
København ekskl. Bornholm	29.568
Århus	31.584
Vejle	29.680
Nordjylland	30.240
Esbjerg	27.104
<b>I alt</b>	<b>193.200</b>

Forholdet mellem antallet af kvadratmeter og antallet af laboranter kan ifølge ISO standard nr. 7218 "Microbiology of food and animal feeding stuffs – general rules for microbiological examinations" opgøres til ca. 20 m<sup>2</sup> arbejdsareal pr. laborant. I forhold til denne anbefaling er Fødevarerstyrelsens kvadratmeter pr. laborant opgjort i nedenstående tabel.

<sup>29</sup> Regionale selvangivelser af ÅV og Prøver i forbindelse med udbud af 20 pct. af styrelsens laboratorievirksomhed (juni 2004)

<sup>30</sup> De angivne ÅV inkluderer ledelse og støttefunktioner

<sup>31</sup> Areal fra Rapport om Fødevarerdirektoratet laboratoriestruktur fra 2002, nettoareal ekskl. modtagelse, frost og kølerum.

<sup>32</sup> Det bemærkes, at Fødevarerdirektoratet i "Rapport om Fødevarerdirektoratet laboratoriestruktur" fra 2002 vurderede de mulige produktivitetsforbedringer til 10 pct. og ikke 12 pct. De indhentede erfaringer med tilpasningerne i laboratoriestrukturen ligger bag denne opjustering af forventningerne til produktivitetsforbedringerne.



**Tabel 7.3. Vurdering af arbejdsplads på fødevarestyrelsens lokaliteter**

Ringsted	647	12,4	52,2
København ekskl. Bornholm	425	13,7	31,0
Århus	454	11	41,3
Vejle	427	9,9	43,1
Nordjylland	434	9,4	46,2
Esbjerg	390	10,6	36,8
I alt	2.777	67	41,4

De i tabellen nævnte m<sup>2</sup> pr. laborant udgør det samlede netto laboratorieareal i de regionale laboratorier og kan derfor ikke direkte sammenlignes med den nævnte standard, idet der i de regionale laboratoriers m<sup>2</sup> angivelser tillige indgår m<sup>2</sup> til kontorer, toiletter, arkiv- og kopirum m.m. Opgørelsen giver dog alligevel en brugbar indikation af, at der eksisterer et betydeligt pladsmæssigt overskud i de mikrobiologiske laboratorier i forhold til den nuværende bemanning.

Sammenlignes de nuværende opgaver i laboratorierne med den maksimale kapacitet ovenfor, kan det konkluderes, at Fødevarestyrelsens mikrobiologiske laboratorieopgaver kapacitetsmæssigt vil kunne udføres ved 3 laboratorier, såfremt det forudsættes, at helt oplagte lokaliteter fastholdes. Dette er tidligere beskrevet i "Rapport om Fødevaredirektoratet laboratoriestruktur" fra juni 2002.

En mulig reduktionen i antallet af mikrobiologiske laboratorier vil medføre dels en række besparelser i form af personale- og bygningsmæssige besparelser og dels en række midlertidige og permanente meromkostninger i form af ekstra rådgivning og transportomkostninger. Kvantificeringen af de økonomiske konsekvenser for laboratorier foretages i kapitel 10, mens fordele og ulemper beskrives nedenfor i afsnit 7.4.

### 7.3. Kemi

Det kan som udgangspunkt fastslås, at der ikke ved anvendelse af de nuværende bygninger og apparatur vil være mulighed for at samle alle styrelsens kemiske laboratorieopgaver i ét af de eksisterende laboratorier. Dette vil i givet fald nødvendiggøre meget store ændringer i den nuværende bygningsmasse i form af om- og tilbygninger. På den baggrund beskrives sammenlægning af styrelsens laboratorieopgaver i ét laboratorium ikke nærmere.

Mulighederne for at udføre alle styrelsens kemiske laboratorieopgaver på to laboratorier i stedet for tre tegner et andet billede. Der eksisterer i dag en bygnings- og apparatmæssig overkapacitet på alle styrelsens kemiske laboratorier. Bygningstilstanden må imidlertid generelt vurderes at være væsentlig bedre i Ringsted og Århus end i fødevareregion København.

<sup>33</sup> Rapport om Fødevaredirektoratet laboratoriestruktur" fra 2002

<sup>34</sup> Opgørelsen stammer fra regionale selvangivelser i forbindelse med udbud fra juni 2004.

Tabel 7.4. Bygnings- og apparaturmæssig kapacitet på kemilaboratorier

		kapacitet (km <sup>2</sup> )
Århus	1.260	Ca. 650 <sup>37</sup>
Ringsted	1.736	Ca. 300
KBH/NØS	1.310	Ca. 300
I alt	4.269	Ca. 1.250

Ovenstående tabel anskueliggør, at der ud fra bygningsmæssige overvejelser er mulighed for at samle alle Fødevarestyrelsens kemiske laboratorieopgaver på to laboratorier. Laboratoriet i region Ringsted vil qua sin størrelse skulle være det ene af to tilbageværende kemiske laboratorier.

I valget af det andet kemiske laboratorium kan en række elementer danne grundlag for beslutningen herunder:

- Muligheder for genudlejning af ledige lokaler
- Vedligeholdelsesstand og egnethed af lokalerne
- Geografisk placering
- Sammenhæng til den overordnede struktur i forhold til valg af centre

Den opgavemæssige sammensætning på de tre kemilaboratorier er kort beskrevet i nedenstående tabel.

<sup>35</sup> Opgørelsen stammer fra budgetmodellen, 22. november 2005

<sup>36</sup> Opgørelsen stammer fra regionale selvangivelser og skal ses i sammenhæng med de under 7.1 nævnte præmisser for optimal anvendelse af ledig lokalekapacitet.

<sup>37</sup> Region Århus har ud over den angivne ledige laboratoriekapacitet 100 m<sup>2</sup> ledige kontorlokaler i tilknytning sit kemiske laboratorium, som er forberedt til laboratorielokaler. Til brug i disse lokaler råder region Århus over laboratoriemøbler og inventar fra laboratoriet i region Viborg. Ved den forestående udlicitering får region Århus ydermere frigivet ca. 60 m<sup>2</sup> laboratorielokaler, som i dag anvendes til mælkeanalyser. Disse analyser flyttes enten til region Ringsted eller vindes af et eksternt laboratorium.

Tabel 7.5. Opgavemæssig sammensætning på kemilaboratorierne<sup>38</sup>

<b>Århus</b>		
Næringsstoffer	14	1845
Organiske miljøforureninger	4,5	810
Sporelementundersøgelser	6,9	655
Mælkeanalyser	1,8	300
Sekretær, service og ledelse	3,0	
<b>Århus i alt</b>	<b>30,2</b>	<b>3610</b>
<b>Ringsted</b>		
Mejeri og kødproduktkontrol	17,9	12500
Biotoksiner	1,6	760
Veterinære lægemidler	21,4	11736
Dioxin	3	500
Sekretær, service og ledelse	4,6	
<b>Ringsted i alt</b>	<b>48,5</b>	<b>25496</b>
<b>KBH/NØS</b>		
Pesticider	14,9	2078
Tilsætningsstoffer m.v.	8,1	1640
Naturlige giftstoffer (iboende)	1,4	610
Sekretær, service og ledelse	4,4	
<b>KBH/NØS i alt</b>	<b>28,7</b>	<b>4328</b>
<b>Kemi i alt</b>	<b>107,4</b>	<b>33434</b>

#### 7.4. Fordele og ulemper

Nedenfor beskrives fordele og ulemper ved sammenlægning af henholdsvis de mikrobiologiske og kemiske laboratorier i form af rationaliseringsmuligheder og initialomkostninger/permanente omkostninger.

##### 7.4.1. Rationaliseringsmuligheder

Ved vurderingen af om der vil være effektiviseringspotentiale i at sammenlægge opgaverne på to laboratorier, skal en række forhold tages i betragtning. Blandt de rationaliseringsmuligheder, der kan ligge i at sammenlægge laboratorier, er synergieffekter, stordriftsfordele, besparelser i overheadomkostninger, bedre udnyttelse af bygninger og apparatur samt besparelser på akkrediteringer. I tillæg hertil kan der tænkes en række fordele, som ikke umiddelbart kan opgøres som ressourcebesparelser, såsom øget fleksibilitet i opgavevaretagelsen, bedre fagligt miljø og et bedre beredskab i krisesituationer.

##### 7.4.2. Synergieffekter

I forhold til opnåelse af synergieffekter på det mikrobiologiske område må det antages, at der vil kunne opnås en række stordriftsfordele, idet et større prøve "flow" vil muliggøre en optimeret arbejdstilrettelæggelse.

Det kan dog ikke antages, at en sammenlægning af opgaverne på kemiområdet vil medføre samme store fordele, idet de kemiske opgaver er fordelt på specialer i de forskellige laboratorier, således at

!!!

<sup>38</sup> Opgørelsen stammer fra regionale selvangivelser i forbindelse med udbud fra juni 2004.

der som hovedregel ikke vil være stort sammenfald mellem de analyseteknikker og opgavetyper, som løses i de forskellige laboratorier.

#### **7.4.3. Stordriftsfordele**

Tilrettelæggelsen af laboratoriarbejdet vil kunne tilrettelægges mere rationelt ved løsning af et større antal opgaver, idet fællesfunktioner vil kunne optimeres på såvel det mikrobiologiske som det kemiske område. Det drejer sig om prøvemodtagelse, prøveforberedelse, opvask og traditionelle laboratiemedhjælps-funktioner, som f.eks. substratfremstilling, affaldshåndtering, overvågning af tekniske installationer etc. Endvidere vil man også ledelsesmæssigt og i forbindelse med koordinering af arbejdet med akkreditering kunne optimere ressourceanvendelsen på begge laboratorieområder.

Endelig vil man kunne opnå en mere fleksibel arbejdstilrettelæggelse og bedre kunne håndtere produktionsændringer ved f.eks. omflytning af personale og disponering af analyseapparatur mellem de forskellige områder.

#### **7.4.4. Besparelser i overheadomkostninger**

Andelen af omkostninger, der går til ledelse og administration i form af overheadomkostninger, vil kunne nedbringes både på det mikrobiologiske og på det kemiske område ved samling af aktiviteterne på færre større laboratorier.

#### **7.4.5. Udnyttelse af bygninger og apparatur**

Udnyttelsesgraden af såvel bygninger som apparatur vil forbedres væsentligt ved en samling af direktoratets laboratorieopgaver i større laboratorier. Dette skal dog sammentænkes med den forskellige karakter af opgaverne i de respektive laboratorier.

#### **7.4.6. Akkrediteringer**

Det vurderes, at en reduktionen i antallet af laboratorier vil medføre besparelser på akkrediteringsudgifter, der svarer til omtrent 100.000 kr. om året pr. laboratorium, der lukkes.

#### **7.4.7. Initialomkostninger/permanente omkostninger**

Overfor de nævnte rationaliseringsmuligheder står en række initialomkostninger i relation til indretning af lokaler, flytning og installation af apparatur, driftsstop samt personalemæssige omkostninger ved flytning af opgaver til andre dele af landet.

#### **7.4.8. Lokaler**

Der må påregnes betaling af lejeudgifter til de ikke anvendte laboratorielokaler i en kortere eller længere periode, såfremt udlejning af disse ikke er mulig.

#### **7.4.9. Flytning af apparatur og indretning af lokaler**

Der vil ikke være betydelige omkostninger til flytning af apparatur og indretning af lokaler på det mikrobiologiske område. Da der på det kemiske område er tale om dyrt og specialiseret laboratorieudstyr, vil dette skulle flyttes med til det nye laboratorium. Der må således påregnes omkostninger til flytning og installation af apparatur. I enkelte tilfælde må der påregnes mindre lokaleombygninger, udbygning af ventilationsanlæg samt fremføring af forskellige gasser.

#### **7.4.10. Driftsstop**

Der påregnes ikke et driftsstop af betydning på det mikrobiologiske område. I forbindelse med flytning af opgaveløsningen på det kemiske område må der påregnes et driftsstop i laboratoriet i perioden, hvor apparatur flyttes, installeres og indkøres. Under forudsætning af, at hovedparten af personalet flytter med, anslås det, at dette driftsstop vil vare ca. 1 måned. Såfremt personalet ikke flytter med, vil akkrediteringen formentlig ikke kunne opretholdes, hvilket vil medføre et væsentligt længere driftsstop. Konsekvensen vil således være, at analyserne må købes i fremmede laboratorier eller accept af, at der udføres færre analyser i det pågældende år.

#### **7.4.11. Personalemæssige omkostninger**

Afhængig af hvor analysen af prøver flyttes til, vil der på såvel det mikrobiologiske som kemiske område være forskel på medarbejdernes villighed til og interesse for at overgå til ansættelse på et nyt laboratorium. Der må således påregnes udgifter til flyttestedsgodtgørelse eller fratrædelsesgodtgørelse, samt udgifter til rekruttering og oplæring af nyt personale. Alt andet lige må det antages, at medarbejdernes mobilitet mindskes, i takt med at afstanden øges mellem det nuværende og fremtidige arbejdssted.

#### **7.4.12. Transport**

Udgifterne til transport vil uundgåeligt forøges ved nedlæggelse af mikrobiologiske laboratorier. Det er imidlertid erfaringen fra den seneste ændring af Fødevarestyrelsens laboratoriestruktur, at de forøgede transportudgifter på det mikrobiologiske område ikke har et omfang som væsentligt forrykker det samlede besparelspotentiale ved en reduktion i antallet af laboratorier. Ligeledes er det erfaringen, at der ikke er praktiske eller faglige problemer med at transportere prøverne over længere afstande. Endelig er det erfaringen fra den af PLS-Rambøll gennemførte markedsanalyse af laboratorieområdet, som blev gennemført i forbindelse med det forberedende arbejde til udbudet af 20 pct. af styrelsens laboratorievirksomhed, at private laboratorier vurderer det mest hensigtsmæssigt at udføre de mikrobiologiske laboratorieopgaver på én lokalitet i landet.

Det er ikke vurderingen, at der som konsekvens af reduktionen i antallet af kemiske laboratorier vil ske en større stigning i udgifterne til transport, idet prøverne allerede i dag er fordelt på forholdsvis få laboratorier.

### **7.5. Opsummering**

De rationaliseringsgevinster og styrkede faglige miljøer, der er knyttet til færre, men større mikrobiologiske og kemiske laboratorier, findes ud fra en samlet vurdering på baggrund af ovenstående analyse samt de øvrige rapporter,<sup>39</sup> som er udfærdiget på området de senere år, at overskygge de nævnte ulemper.

Sammenlægningen af styrelsens laboratorier bør sammenholdes med den nævnte præmis om, at styrelsens laboratorieopgaver fremover bør udføres på så få og store laboratorier som muligt, hvilket taler for, at to af de tre resterende mikrobiologiske laboratorier bør placeres sammen med de to resterende kemiske laboratorier.

---

<sup>39</sup> Fødevaredirektoratets laboratoriestruktur (juni 2002), Rapport om udlicitering af ikke-forskningsrelaterede laboratorieopgaver i Fødevaredirektoratet (juni 2003), Rapport fra arbejdsgruppen vedrørende de kemiske laboratorier (Budgetanalyse, februar 2004), Rapport vedr. en bedre udnyttelse af kapaciteten.

Samling af styrelsens kemiske laboratorieopgaver på to laboratorier medfører entydigt, at Fødevarestyrelsens mikrobiologiske opgaver kan løses på maksimalt tre laboratorier.

En samlet vurdering af de økonomiske konsekvenser ved en ændret laboratoriestruktur som den beskrevet er opgjort i kapitel 10, jf. bilag 1. Størrelsen af initialomkostninger vil i høj grad afhænge af mulighederne for at finde alternativ anvendelse for de lokaler/bygninger, der vil blive ledige. Det er ligeledes vurderingen, at der vil skulle påregnes udgifter til at omdanne de ledige laboratorielokaler til kontorlokaler, idet det er erfaringen, at der ikke er et marked for udlejning af laboratorielokaler i særdeleshed i Jylland.

## **Kapitel 8. Analyse af mulighederne for en reorganisering af kontor- og afdelingsstrukturen i Mørkhøj**

---

Det fremgår af kommissoriet, at udvalget skal fremkomme med forslag til en optimal og effektiv varetagelse af styrelsens arbejdsopgaver. Som følge heraf er der i de foregående kapitler foretaget en analyse af de regionale aktiviteter med henblik på at vurdere, hvorledes en ændret organisering kan bidrage til en mere hensigtsmæssig opgavevaretagelse ud fra såvel en faglig som en ressourcemæssig synsvinkel. Analysen peger på, at der på det faglige område vil kunne opnås en række fordele ved i højere grad at tilrettelægge opgavevaretagelsen på tværs af den nuværende opdeling i en fødevare- og en veterinærsøjle, ligesom der på administrations- og laboratorieområdet vurderes at kunne gennemføres en række omlægninger og effektiviseringer uden konsekvenser for den faglige opgavevaretagelse i øvrigt.

Dette må tilsvarende give anledning til at overveje, om den nuværende organisering af Mørkhøj er hensigtsmæssig – og i givet fald under hvilken form, en reorganisering bør udformes i tråd med konklusionerne på det regionale område.

En ny struktur for Mørkhøj må have som målsætning at skabe grundlag for en fagligt ensartet, sammenhængende og effektiv opgavevaretagelse med henblik på at udnytte mulighederne for synergieffekter på hele styrelsens område. Det bør derfor, med afsæt i den regionale analyse, overvejes, hvorvidt den nuværende organisering i henholdsvis en fødevare-, veterinær- og administrationsafdeling i Mørkhøj i tilstrækkelig grad understøtter målsætningen om at samle den udgående veterinær- og fødevarekontrol og at udskille det veterinære beredskabsarbejde i selvstændige enheder, jf. kapitel 5. Det bør herudover generelt overvejes, hvorvidt der ved en opbrydning af den nuværende struktur kan skabes grundlag for en mere fagligt sammenhængende og ensartet opgavevaretagelse i Mørkhøj.

Der vil derfor i det følgende blive taget udgangspunkt i en analyse af opgaverne i de enkelte kontorer og enheder i Mørkhøj. Formålet hermed er at identificere eventuelle snitflader mellem kontorerne og på den baggrund vurdere, hvordan en ændret afdelings- og kontorstruktur i Mørkhøj kan understøtte opfyldelsen af de ønskede målsætninger. Målsætningen kan endvidere understøttes af en videreudvikling af den projektorganisering, der allerede anvendes i fødevareafdelingen, se herom 2.2.1.

### **8.1. Snitflader for de faglige kontorer i Mørkhøj**

Der er en række opgaver i veterinærafdelingen og fødevareafdelingen i Mørkhøj, som ligger i naturlig forlængelse af hinanden. De to afdelinger løser hver for sig en række specifikke faglige opgaver, men flere arbejdsopgaver ligger i forlængelse af hinanden i kæden fra jord til bord. Set i lyset af dette bør det overvejes at etablere et fælles fagligt område.

Opgaverne i de faglige kontorer i fødevare- og veterinærafdelingen i Mørkhøj er i dette afsnit søgt samlet i en række hovedområder. Der gives således ikke en udtømmende opremsning og fordeling af alle opgaver i afdelingerne.

**Kontrolstyring** sker dels i kontor for kontrolstyring i fødevareafdelingen (1. kontor), dels i ledelsesekretariatet i veterinærafdelingen. Området, hvorunder hører udvikling og formidling af kon-

trolprincipper og strategier, har en tæt sammenhæng til egenkontrolområdet samt til de opgaver vedrørende offentlig kontrol og visse tilsynsfrekvenser, som nu varetages sammen med egenkontrolopgaverne i fødevareafdelingens 5. kontor.

Tæt knyttet til kontrolstyringen er også de opgaver vedrørende supervision og koordination af regionerne, som ligeledes varetages dels i fødevareafdelingens kontrolstyringskontor, dels i ledelsessekretariatet i veterinærafdelingen samt i et vist omfang i faglige kontorer. I forbindelse med disse opgaver varetages også opgaver vedrørende kontrolpersonalets efteruddannelse.

**Sporbarhed** er et emne, der arbejdes med i adskillige kontorer i Mørkhøj. Veterinærafdelingens 2. og 4. kontor beskæftiger sig med sporbarhed på husdyrsygdomsområdet, og fødevareafdelingens sporbarhedsarbejde involverer så mange kontorer, at emnet indgår i afdelingens projektorganisering med forankring i kontrolstyringskontoret.

**Dyresundhed og veterinært beredskab** er krumtappen i den veterinære indsats og relateres til flere kontorer i Mørkhøj. Dyresundhed og veterinært beredskab er organisatorisk placeret i veterinærafdelingens 1. kontor, involverer veterinærafdelingens 2. kontor (nedslagning af besætninger ved udbrud af zoonoser), 3. kontor (dyreværn ved nedslagning af besætninger) og 4. kontor (omsætning af dyr, identifikation og sporing af dyr) og fødevareafdelingens 5. kontor (import, eksport af fødevarer m.v.).

**Zoonoser i primærproduktionen** relateres til dyresundhed og veterinært beredskab samt for de fødevearebårne zoonoser til fødevareafdelingens 2. kontors indsats i forbindelse med mikrobiologiske forureninger.

Fødevareafdelingens arbejde (2. kontor) med **mikrobiologiske forureninger** og udarbejdelse af strategier samt handlingsplaner for *Campylobacter* og *Salmonella* hænger tæt sammen med veterinærafdelingens arbejde (2. kontor) med **salmonellahandlingsplaner** for kvæg, svin og fjerkræ samt overvågning af andre bakterielle **zoonoser**/ zoonoseovervågning generelt. Der er tillige en tæt sammenhæng mellem mikrobiologiske forureninger og spørgsmål om virksomhedernes **hygiejne, indretning og drift** (2. kontor) også set i forhold til EU reglerne på området.

Sidstnævnte emner har endvidere en sammenhæng til reglerne om **autorisation, godkendelse og registrering** af virksomheder (fødevareafdelingens 5. kontor og veterinærafdelingens 3. og 4. kontor). Dette er dog regler, som tillige har en sammenhæng til kontrolstyring og egenkontrol, hvorfor der kan argumenteres for flere placeringer af dette område.

**Kemiske forureninger**, organiseret i fødevareafdelingens 2. kontor, har, ud over sammenhængen til veterinære lægemidler, veterinærafdelingens 3. kontor og restkoncentrationer heraf, fødevareafdelingens 2. kontor, organiseret en naturlig sammenhæng med reglerne vedrørende materialer og genstande, som er beregnet til at komme i kontakt med fødevarer, samt reglerne om rengørings- og desinfektionsmidler. Opgaverne er placeret i fødevareafdelingens 2. kontor.



**Veterinære lægemidler** og kontrol med medicinanvendelse er organisatorisk placeret i veterinær-afdelingens 3. kontor og hører sammen med autorisation af dyrlæger, tilsyn med dyrlægers virksomhed samt med kontrol med rester af veterinære lægemidler i fødevarer, hvilket udføres af føde-vareafdelingens 2. kontor.

**Nonfoodvirksomheder** omfatter primært dyrefoderfabrikker, fiskemelsfabrikker, destruktionsan-stalter og biogasanlæg, der alle relateres til omsætning af animalske biprodukter. Opgaven er place-ret i veterinærafdelingens 4. kontor og har relationer til dyresundhed og veterinært beredskab.

**Økologi** ligger i samme kontor i fødevareafdelingen (4. kontor) som varestandarder, markedsføring og særlige mærkningsordninger. Der er på visse områder tale om koncepter, som vedrører kvalitet og etik i bredeste forstand, hvorfor **dyrevelfærdsområdet** (fra veterinærafdelingens 3. kontor) kan siges at være et tilgrænsende område.

**Dyrevelfærd** omfatter kontrol med bestemmelserne vedr. dyrebeskyttelse og dyrehold og er organi-satorisk placeret i veterinærafdelingens 3. kontor. Opgaverne kan ses i relation til flere af veterinær-afdelingens emner, herunder omsætning af dyr, men opgaverne har også snævre bånd til økologi i fødevareafdelingens 4. kontor.

**Fødevareteknologi**, herunder tilsætningsstoffer og aromastoffer samt bestråling, genteknologi og Novel Foods varetages i fødevareafdelingen (4. kontor). Tilsætningsstoffer har i 1990'erne været administreret sammen med pesticider og rester af veterinære lægemidler. Der er imidlertid i dag en tæt forbindelse mellem tilsætningsstoffer, GMO, Novel Foods og den nye positivliste for aroma-stoffer.

**Eksport/import/samhandel** varetages i såvel veterinærafdelingen (4 kontor) som i fødevareafde-lingen (5. kontor). Tæt knyttet hertil er de opgaver, som varetages i certifikatenheden i veterinæraf-delingens 4. kontor, ligesom opgaverne vedrørende grænsekontrol ved passage af levende dyr og fødevarer naturligt hører sammen hermed. Også opgaverne vedrørende **Rapid Alert samt auditen-heden** ligger i forlængelse af disse opgaver, hvilket tillige er tilfældet for opgaver vedrørende det **civile beredskab og fødevareberedskabet**.

Sidstnævnte opgaver kan dog også have en sammenhæng til såvel opgaverne vedrørende det veteri-nære beredskab som til kontrolstyringen.

Opgaver vedrørende **ernæring**, berigelse, kosttilskud og fremme af sunde kostvaner varetages af fødevareafdelingens ernæringskontor. Da kontoret blev etableret i 2004, og opgavernes placering således er analyseret for nylig, indgår de ikke i denne strukturdrøftelse.

#### **Øvrige opgaver med snitflader uden for de faglige afdelinger**

I de faglige kontorer varetages opgaver, som har tæt sammenhæng med opgaver, som tillige varetages andetsteds i huset. Ud over de nævnte efteruddannelsesaktiviteter, varetages der også i fødeva-reafdelingen en opgave vedrørende grundbemanding på slagterier. Denne opgave har en tæt sam-menhæng til administrationsafdelingens øvrige personalespørgsmål.

Der varetages sekretariatsopgaver, herunder koordinering af tværgående sager til departementet og til eksterne samarbejdspartnere, forberedelse af direktionmøder, forberedelse af mødemateriale til

veterinærdirektør og vicedirektør m.m., i veterinærafdelingen og i fødevareafdelingen. En række af disse opgaver har tæt sammenhæng til arbejdet i direktionssekretariatet.

Journalfunktionen varetages i begge faglige afdelinger og i administrationsafdelingen.

De faglige afdelinger har begge afsat ressourcer til varetagelse af en økonomifunktion, som på tværs af afdelingernes kontorer bistår med budgetopfølgning m.m. Opgaverne er således et bindeled til de aktiviteter, der udføres i økonomikontoret.

## **8.2. Administration og stabsfunktioner**

### **8.2.1. Personalekontoret**

Personalekontorets efteruddannelsessekretariat varetager den overordnede planlægning og gennemførelse af styrelsens administrative og ledelsesudviklingsrelaterede kurser. Herudover planlægges og gennemføres kurser indenfor det laboratorie- og veterinærfaglige område for hele styrelsen.

I kontor for kontrolstyring (FA1) varetages planlægning og gennemførelse af kurser på det fødevarefaglige område. Endvidere arbejdes der med kompetenceudvikling for tilsynsførende.

I lyset af overvejelserne om en opbrydning af den nuværende struktur, så der kan skabes grundlag for en mere sammenhængende og ensartet opgavevaretagelse i afdelingerne, bør det overvejes at samle funktioner vedrørende kompetenceudvikling og efteruddannelse i regi af personalekontoret. Herved vil den overordnede kompetenceudvikling og efteruddannelsesindsats være samlet under ét i administrationsafdelingen. Man opnår ved en sådan samling af kompetencerne, at der vil være øgede muligheder for faglig sparring. Kompetenceudviklingsindsatsen vil endvidere kunne koordineres mere enkelt end hidtil, hvilket set i sammenhæng med resultatkontrakter og Statens personale- og ledelsespolitik – for begge deles vedkommende med øget fokus på kompetenceudvikling - må antages at være en stor fordel.

En centralisering af kompetenceudvikling og efteruddannelse forudsætter projektorganisering i arbejdet, så der er sikkerhed for en koordinering.

### **8.2.2. Økonomikontoret**

Mørkhøj er i den nuværende struktur opdelt i 3 budgetansvarlige enheder. Økonomikontorets samarbejde med de tre afdelinger forløber imidlertid i praksis forskelligt. Inden for administrationsafdelingen samarbejdes der om økonomistyringen med de enkelte kontorer, og på dette grundlag forsynes vicedirektøren med den fornødne ledelsesinformation.

I de to faglige afdelinger er hovedsamarbejdspartneren derimod de sekretariatsfunktioner, som bistår de to faglige vicedirektører med at varetage opgaven som budgetansvarlig.

I de to økonomiske sekretariatsfunktioner i fødevare- og veterinærafdelingen varetages blandt andet følgende opgaver:

- 1) Udmøntning af det udmeldte budget på aktivitet, indtægt og udgiftstype (løn/drift).
- 2) Orientering af økonomikontoret om ændringer i budgetforudsætninger og -forhold
- 3) Koordinering af faglige bidrag og forklaringer i forbindelse med interne og eksterne afrapporteringer

- 4) Inddragelse i udarbejdelse af kalkuler for ressourcebehov ved ændringer i eksisterende eller introduktion af nye faglige aktiviteter
- 5) Ansvar for løbende at være orienteret om den økonomiske udvikling i på særligt gebyr- og særbevillingsfinansierede aktiviteter.
- 6) Overholdelse af budgettet gennem løbende opfølgning på forbruget i de forskellige kontorer i forhold til det tildelte budget
- 7) Bistand med økonomisk ekspertise til de faglige kontorer i øvrigt.

For så vidt angår punkt 5 udestår der en nærmere fastlæggelse af den fremadrettede procedure for arbejdsdelingen og en præcisering af indholdet i opgaven for henholdsvis de faglige kontorer og økonomikontoret.

Der udmeldes i den nuværende afdelingsstruktur ikke budgetter på kontorniveau i de to faglige afdelinger, som det er tilfældet i administrationsafdelingen, men der finder en nedbrydning sted af afdelingens budget på kontorniveau. Denne beskrivelse af den eksisterende opbygning af økonomistyringsopgaven og de tilhørende referenceforhold i Mørkhøj viser, at der i praksis er opbygget en egentlig økonomifunktion i de nuværende faglige afdelinger. En funktion økonomikontoret i forvejen varetager for kontorerne i administrationsafdelingen. Der forekommer dermed at være et rationale i at forankre den samlede økonomifunktion i økonomikontoret med henblik på at kunne servicere den samlede styrelse.

Det virker på denne baggrund som hensigtsmæssigt, at der i forbindelse med en ændret afdelings- og kontorstruktur i Mørkhøj fastlægges et betydeligt økonomiansvar i de enkelte kontorer, idet Mørkhøj samtidig fremover bør udgøre en budgetenhed under den samlede direktions ansvar.

Dette vil indebære, at kontorerne påtager sig ansvaret for de under punkt 1, 2 og 6 beskrevne opgaver, mens økonomikontoret overtager ansvaret for de under 3, 4 og 7 beskrevne opgaver. De samlede opgaver bør løses i et tæt samarbejde.

Med henblik herpå styrkes den eksisterende økonomi ERFA-gruppe med deltagelse af økonomikontoret og samtlige øvrige kontorer i Mørkhøj. Der udpeges i hvert kontor en særlig ressourceperson, som bistår kontorchefen med de økonomiske opgaver og deltagelse i ERFA-gruppen.

### **8.2.3. IT-kontoret**

Alle Fødevarestyrelsens IT-opgaver varetages centralt i Mørkhøj i IT-kontoret eller af eksterne leverandører. Desuden leverer IT-kontoret en række ydelser til Familie- og Forbrugerministeriets departement som led i aftalen om koncernsamarbejdet på IT-området. Da der ikke er ansat IT-medarbejdere i regionerne, ses der ikke at være mulighed for en yderligere centralisering eller samling af styrelsens IT-opgaver. På den baggrund vurderes det ikke hensigtsmæssigt at ændre i den nuværende tilrettelæggelse af opgavevaretagelsen på IT-området i forbindelse med en reorganisering af strukturen i Mørkhøj.

### **8.2.4. Kommunikationssekretariatet**

Kommunikationssekretariatet (KOMS) varetager som udgangspunkt alle Fødevarestyrelsens eksterne kommunikationsmæssige opgaver såsom planlægning, udvikling og implementering af kommunikationspolitik og -strategi samt pressekontakt og rådgivning herom. Offentliggørelse af kontrolresultater vedrørende Smiley-ordningen varetages dog af FA1, idet denne opgave hænger naturligt

sammen med indsamling og bearbejdning af data fra kontrollen, herunder udvikling af denne samt formidling af kontrolprincipper og -strategier. Desuden varetages ganske få andre kommunikationsopgaver i de faglige afdelinger, herunder udgivelsen af Kontrolnyt og Monthly Animal Health Report, idet disse fagligt som ressourcemæssigt løses mest hensigtsmæssigt i sammenhæng med afdelingernes øvrige opgaver.

Der ses derfor ikke umiddelbart at være faglige eller økonomiske forbedringspotentialer i at ændre i den eksisterende arbejdsdeling på dette område ved f.eks. at overføre offentliggørelsen af kontrolresultater til kommunikationssekretariatet. Det tilsvarende gør sig gældende vedr. intern kommunikation, idet dette arbejde, herunder udgivelse af tværgående personaleblad, udvikling og opdatering af intranet m.v., samlet er forankret i KOMS.

#### **8.2.5. Juridisk sekretariat/internationalt sekretariat**

Som beskrevet i kapitel 2 er juridisk sekretariat (JURS) og internationalt sekretariat (INTS) tværgående, koordinerende enheder, som inden for hver sit område har til opgave at medvirke til en ensartet og sammenhængende opgavevaretagelse i Fødevarestyrelsen. Begge enheder er organisatorisk placeret i administrationsafdelingen, men har i kraft af den koordinerende opgave snitflader til begge de faglige afdelinger. Enhederne beskæftiger sammenlagt 16 årsværk.

Der er i kraft af enhedernes koordinerende funktioner og den samlede opgavevaretagelsen på EU-området er en række snitflader mellem JURS og INTS.

INTS er som de faglige afdelinger (og regionerne) omfattet af JURS' styrende og koordinerende funktion på det juridiske område, hvorfor der i internationale sager, hvor der kræves afklaring af principielle juridiske spørgsmål, vil være et samarbejde mellem de to enheder. På tilsvarende vis vil JURS ved deltagelse i internationale forhandling på f.eks. gebyrområdet være omfattet af INTS' koordinerende funktion i relation til det internationale arbejde.

I forholdet mellem styrelsens regeludstedelse og implementeringen af EU-retsakter er der tilsvarende snitflader mellem JURS og INTS' opgavevaretagelse. Dette følger af, at INTS er ansvarlig for rettidig implementering af EU-retsakter, mens JURS har en rolle i at sikre, at de pågældende EU-retsakter implementeres korrekt som led i enhedens opgave med kvalitetssikring af styrelsens regeludstedelse.

Endelig er der i forbindelse med EF-domstolssager og vedligeholdelse af viden om den løbende udvikling i EU-retten snitflader mellem de to enheder. Ved domstolssager, som varetages af JURS, vil det ofte være nødvendigt at inddrage de generelle danske forhandlingspositioner i arbejdet, hvilket kræver INTS' involvering i arbejdet. Tilsvarende vil INTS have behov for løbende at være opdateret på udviklingen i EU-lovgivningen af hensyn til at kunne fortage eventuelle nødvendige tilpasninger i de danske forhandlingspositioner. Der er dermed et tæt samarbejde mellem enhederne på dette område, hvilket også understreges af, at ansvaret for domstolssager tidligere har været placeret i INTS.

Som følge af dannelsen af Ministeriet for Familie- og Forbrugeranliggender og beslutningen om etablering af et "smalt" departement med udstrakt delegering til styrelserne, er der foretaget ændringer i arbejdsdelingen mellem styrelse og departement i forhold til tidligere. Ændringerne indebærer, at sager ved fremsendelse fra styrelsen skal have en form, der tager sigte på direkte minister-

forelæggelse, og dermed at styrelsen skal udarbejde færdige udkast til lovforslag, besvarelse af folketingssspørgsmål, rammenotater, grundnotater, instrukser, samrådstaler m.v. Der etableres endvidere et nyt specialudvalg for fødevarer sikkerhed og dyresundhed i regi af Fødevarestyrelsen.

Det er besluttet, at de tilførte opgaver løses som en sekretariatsfunktion for ministeren, således at sekretariatsfunktionerne vedr. EU- og lovarbejde placeres i hhv. INTS og JURIS, som dermed organisatorisk adskilles fra de øvrige styrelsesopgaver på EU- og juraområdet<sup>40</sup>. Dette indebærer, at INTS og JURIS vil fungere som styrelsens indgang til departementet for alle sager under behandling i EU-procedure, udarbejdelse af lovudkast, besvarelse af Folketingssspørgsmål m.v.

I lyset af rollen som koordinerende enheder i forhold til departementet og den funktionelle adskillelse fra den resterende styrelse må det forventes, at der vil være behov for at intensivere det løbende samarbejde mellem INTS og JURIS. Således vil der være tilfælde, hvor såvel den juridiske som den internationale ekspertise vil skulle inddrages i f.eks. udarbejdelse af bekendtgørelser eller Folketingsbesvarelser og dermed behov for et intern koordinations mellem de to enheder mhp. den videre procedure i relation til departementet.

Det følger af ovenstående, at der i Fødevarestyrelsen ofte er sager, der kræver involvering af både INTS og JURIS. Dette gælder i forbindelse med bl.a. udstedelse af EU-retsakter, JURIS' deltagelse i internationale forhandlinger og domstolssager. I lyset heraf ses der at være fordele ved at knytte enhederne tættere sammen med henblik på at sikre en effektiv og smidig koordinering af sager, der kræver inddragelse af såvel juridisk som international ekspertise og samtidig sikre en optimal udnyttelse af den samlede medarbejderstabs kompetencer. Dette gælder ikke mindst som følge af den netop vedtagne sekretariatsfunktion for departementet i EU- og lovarbejdet. Givet enhedernes relativt beskedne størrelse må en sammenlægning også forventes at skabe større personalemæssig robusthed ved sygdom, ferie, større projektopgaver m.v., end det er tilfældet i dag.

#### **8.2.6. Sekretariatsfunktioner i fødevarer-, veterinær- og administrationsafdelingen**

I kraft af den nuværende afdelingsstruktur er der sekretariatsfunktioner knyttet til de enkelte vicedirektører i henholdsvis veterinær-, fødevarer- og administrationsafdelingen. Som det fremgår af kapitel 2, er der variationer i såvel opgaveporteføljen som i størrelsen af bemandingen til disse funktioner, idet der dog samtidig er en række beslægtede opgaver, som varetages i alle tre enheder<sup>41</sup>. Disse omfatter bl.a. mødeforberedelse, løbende ledelsesbetjening, koordinerende opgaver og deltagelse i projektarbejde om bl.a. organisationsudvikling.

Direktionssekretariatet, der henhører under administrationsafdelingen, varetager forberedelsen og opfølgningen på direktions-, regionschef- og chefmøder i Mørkhøj. Dette sker i samarbejde med sekretariatene i de faglige afdelinger, som leverer input hertil og deltager i koordinerende møder med direktionssekretariatet. Herudover fungerer de enkelte sekretariater i vid udstrækning som "indgangen" til de enkelte afdelinger og forestår dermed videreformidling af forespørgsler og henvendelser, samt koordinerer svarbidrag m.v., der kræver involvering af flere kontorer. I sager, der

<sup>40</sup> Se Rapport om Fødevarestyrelsens interne tilrettelæggelse af arbejdsopgaver vedr. lov- og EU-arbejde i Ministeriet for Familie- og Forbrugeranliggender.

<sup>41</sup> Sekretariaternes opgaver vedr. bl.a. økonomistyring, supervision, journal- og kompetenceudvikling behandles i de øvrige afsnit.

kræver involvering af flere afdelinger, vil der derfor typisk være behov for løbende samarbejde og koordinering mellem afdelingernes sekretariater.

De enkelte sekretariater har derudover til opgave løbende at yde separat ledelsesbetjening til de relevante direktionsmedlemmer i form af bl.a. udarbejdelse til oplæg, taler, indstillinger til departementet, koordinering af materiale fra flere kontorer/afdelinger, mødeforberedelse på afdelingsniveau m.v.

Endelig deltager medarbejderne fra sekretariaterne i en række projektarbejder, enten i regi af den enkelte afdeling eller af tværgående karakter. Sidstnævnte omfatter typisk længerevarende udviklingsorienterede projekter i relation til struktur og organiseringsændringer, men også mere fagligt prægede projekter i relation til bl.a. kødkontrol, udlicitering m.v. er omfattet heraf. Denne opgave adskiller sig således i sin karakter noget fra den generelle ledelsesbetjeningsopgave.

Der er dermed en række fælles berøringsflader mellem de tre afdelingers sekretariatsfunktioner, hvilket primært følger af enhedernes opgave som koordinerende funktion. Herudover varetager enhederne en række parallelfunktioner i relation til den løbende ledelsesbetjening af de enkelte direktionsmedlemmer. Med udgangspunkt i ønsket om at sikre en mere ensartet og effektiv opgavevaretagelse bør det derfor overvejes at integrere den løbende direktionsbetjening, således at denne forankres i en fælles enhed, der betjener den samlede direktion. Udover at den tværgående koordinering i forbindelse med f.eks. forberedelse af sager til direktionsmøder og lignende må forventes at kunne foregå mere smidigt i én enhed, vil en samling af sekretariatsfunktionerne give en bedre medarbejderdækning ifm. ferie, sygdom, m.v. Med henblik på at fokusere og styrke den egentlige direktionsbetjening kan det tillige overvejes at placere den mere udviklingsorienterede del af sekretariatsarbejdet i personalekontoret, der i forvejen i en vis udstrækning er involveret i organisationsudviklingsprojekter og lignende

### **8.2.7. Controllerenheden**

Controllerenheden varetager styrelsens resultat- og kontraktstyring, herunder aktiviteter vedr. måling af produktivitet, kvalitet og effekt. Controllerenheden er bemandedet med to årsværk og refererer direkte til direktøren. Henset til controlleropgavens karakter ifm. bl.a. løbende opfølgning på resultatmål og det heraf afledte behov for direkte reference til direktøren er det vurderingen, at den nuværende organisering af denne funktionen er hensigtsmæssig – og dermed som udgangspunkt ikke bør ændres i forbindelse med en omstrukturering i Mørkhøj.

### **8.3. Opsummering**

Det følger af ovenstående, at der på en række områder er snitflader i opgaveporteføljen mellem de nuværende kontorer i Mørkhøj, der går på tværs af opdelingen i henholdsvis en veterinær-, en fødevarer- og en administrationsafdeling. Dette gør sig i særlig grad gældende på det faglige område, hvor bl.a. opgaver vedr. kontrolstyring, samhandel, zoonoser og veterinære lægemidler varetages i begge de faglige afdelinger. På det administrative område kan det konstateres, at der i et vist omfang er parallelfunktioner på tværs af afdelingerne i relation til bl.a. økonomistyring, ledelsesbetjening og administration af efteruddannelse/kompetenceudvikling. Der ses således at være et rationale for en mere hensigtsmæssig og ressourceoptimal organisering i Mørkhøj baseret på ovenstående iagttagelser, og da disse tilsvarende understøtter konklusionerne på det regionale område, er det udvalgets vurdering, at de identificerede snitflader bør danne baggrund for en reorganisering af kontor- og afdelingsstrukturen i Mørkhøj.

## **Kapitel 9. Model for reorganisering af Fødevestyrelsen**

Der er i de forudgående kapitler foretaget en række analyser af den faglige og administrative opgavevaretagelse i såvel regionerne som i Mørkhøj. Udvalget har endvidere gennemgået en række analysemodeller for en organisation med decentral opgavevaretagelse og beskrevet fordele og ulemper ved de enkelte modeller.

Med henblik på at styrke det veterinære beredskab samt at sikre en mere effektiv og fleksibel kontrol, er det udvalgets vurdering, at det regionale, veterinære beredskabsarbejde bør udlægges i særlige enheder, og at der bør etableres en række fælles kontrolafdelinger for den udgående fødevarer- og veterinærkontrol.

Det er ligeledes udvalgets opfattelse, at den regionale ledelse og administration kan effektiviseres, dels gennem en samling af de ledelsesmæssige og administrative opgaver i et mindre antal centre, dels gennem samling ét sted af visse opgaver af teknisk karakter.

Analysen af styrelsens laboratorievirksomhed viser, at der på dette område kan konstateres en ikke ubetydelig overkapacitet, hvorfor udvalget finder, at antallet af mikrobiologiske og kemiske laboratorier kan reduceres til henholdsvis tre og to, uden at dette påvirker antallet af analyserede prøver eller den faglige opgavevaretagelse i øvrigt.

Endelig viser analysen af den nuværende organisering i Mørkhøj, at der gennem en tilpasset ledelsesstruktur og udnyttelse af faglige snitflader vil kunne opnås en effektivisering, ligesom en ændret struktur bør afspejle anbefalinger vedr. det regionale niveau og styrelsens nye opgaver i Ministeriet for Familie- og Forbrugeranliggender.

Resultatet af den samlede analyse af opgavevaretagelsen vil i det følgende danne baggrund for udvalgets forslag til fremtidig struktur for Fødevestyrelsen.

### **9.1 Model for den regionale opgavevaretagelse**

I forlængelse af konklusionerne af den regionale analyse er det udvalgets vurdering, at valg af model for den regionale opgavevaretagelse bør tage udgangspunkt i følgende kriterier:

- Behovet for at sikre effektive kontrolfunktioner, der dækker hele landet

Af hensyn til at begrænse omfanget af merkørsel og samtidig sikre kontrolfunktioner tæt på borgere og virksomheder bør styrelsens nuværende geografiske placeringer (kontrolsteder) så vidt muligt bevares.

- Behovet for faglig højt kvalificeret regional opgavevaretagelse

Af hensyn til fortsat at sikre en ensartet og fagligt højt kvalificeret opgavevaretagelse bør der i forbindelse med det udgående tilsynsarbejde kunne foretages faglig sagsbehandling og træffes (forvaltningsretlige) afgørelser på regionalt niveau.

- Behovet for en ressourcemæssig rational struktur

Af hensyn til at kunne allokere en størst mulig andel af styrelsens ressourcer til den faglige opgavevaretagelse bør støttefunktioner på bl.a. laboratorie- og det administrative område samles i færrest mulige enheder og eventuel overkapacitet elimineres.

- Behovet for en effektiv ledelsesstruktur

Af hensyn til at sikre en effektiv ledelse af styrelsens samlede aktiviteter bør en kommende struktur understøtte mulighederne for at etablere en smidig og operationel koncernledelse med afsæt i en sammenhængende styring af regionale og centrale aktiviteter

Med afsæt i ovennævnte kriterier og på baggrund af en samlet overvejelse af de enkelte delelementer i analysen i kapitlerne 5, 6 og 7, er det udvalgets vurdering, at den fremtidige regionale opgavevaretagelse bør baseres på en centermodel, hvor der etableres tre regioner i Ringsted, Århus og Vejle med en række kontrolafdelinger, som varetager den fysiske kontrol inden for hvert centers geografiske område. Til hver region vil endvidere være tilknyttet et sekretariat, en laboratorieafdeling og en veterinær beredskabsafdeling.

Udvalget lægger i sin anbefaling af valg af model vægt på vigtigheden af i videst mulig omfang at kunne bevare styrelsens nuværende geografiske placeringer med henblik på en effektiv varetagelse af de udgående kontrolopgaver samt hensynet til at kunne samle og specialisere det veterinære beredskabsarbejde i få enheder.

Det er imidlertid udvalgets vurdering, at man – henset til de særlige forhold, der gør sig gældende i Hovedstadsområdet, hvor styrelsen råder over to fødevareafdelinger i henholdsvis København og Rødovre – og med henblik på en hensigtsmæssig anvendelse af bygningsmassen og en optimering af infrastrukturen i hovedstadsområdet - samler disse to afdelinger på den geografiske placering i Rødovre. Med henblik på sikre en optimal udnyttelse af laboratorielokaler og -udstyr anbefaler udvalget endvidere, at laboratorieaktiviteterne i København overflyttes til Ringsted, hvorved styrelsens nuværende geografiske placering i København kan nedlægges<sup>42</sup>. Det er udvalgets klare opfattelse, at der vil kunne opnås en væsentlig rationaliseringsgevinst i forbindelse hermed, uden at dette vil påvirke mulighederne for en effektiv varetagelse det udgående kontrolarbejde i Københavnsområdet.

Udvalget lægger i sin anbefaling af antallet af regioner vægt på hensynet til at kunne rationalisere og samle de ledelsesmæssige- og administrative funktioner samt konklusionerne af analyserne på beredskabs- og det mikrobiologiske laboratorieområde, hvor der i begge tilfælde vurderes at være behov for tre enheder.

For så vidt angår regionernes geografiske placering lægger udvalget til grund, at der placeres én region øst for Storebælt og to regioner vest for Storebælt. I lyset af anbefalingen om nedlæggelse af styrelsens geografiske placering i København – og henset til Ringstedes placering midt på Sjælland samt det forhold, at regionen råder over både mikrobiologisk og kemisk laborativirksomhed, forekommer placering af en fremtidig region i Ringsted hensigtsmæssig. Et tilsvarende argument gør sig gældende for udvalgets anbefaling af placering af regionscentre i henholdsvis Vejle og Århus, idet disse regioner råder over tilstrækkelig bygningsmasse til at huse ekstra sekretariatspersonale - og for Århus' vedkommende - i forvejen varetager mikrobiologisk og kemisk laborativirksomhed. Endelig taler for Vejles vedkommende placeringen i det befolkningstætte "trekantsområde" med korte, gode forbindelser til både Fyn, Sønderjylland og

<sup>42</sup> I forbindelse med nedlæggelsen af den geografiske placering i København bør mulighederne for etablering af en mindre lokalitet i København uden fast bemanning ("frokoststue") med netadgang undersøges. Udvalget kan støtte en sådan etablering, såfremt merudgiften kan holdes på et acceptabelt niveau.



de" med korte, gode forbindelser til både Fyn, Sønderjylland og Esbjerg-området for at lokalisere den tredje region der.

Regionernes sekretariater vil i medfør af opgaven som stabsfunktion for regionschefen skulle placeres i henholdsvis Ringsted, Vejle og Århus. Udvalget har ikke taget stilling til den geografiske placering af mikrobiologiske laboratorier og beredskabsafdelinger. Det er dog udvalgets anbefaling, at dyretætheden, samt landegrænsen mod syd indgår som parametre ved beslutning om den endelige placering af beredskabsafdelingerne.

I det følgende beskrives udvalgets forslag til en ny regional struktur mere indgående.

### **9.1.1 Fremtidige fødevareregioner**

Der foreslås etableret tre regioner placeret i Ringsted, Vejle og Århus. Sammenlægningen sker på baggrund af den nuværende fordeling af de eksisterende 10 regioners geografiske områder, jf. nedenstående. I lyset af de kommende kommunesammenlægninger kan en mindre tilpasning af den foreslåede geografiske opdeling dog komme på tale, idet hver kommune kun kan betjenes af én region.

Regionerne vil være selvstændige myndigheder og dermed have ansvar og kompetence i relation til de opgaver, der i dag er tillagt de nuværende regioner, jf. bekendtgørelse om fødevareregionernes opgaver.

Regionscentret i *Ringsted* vil have ansvaret for opgavevaretagelsen i kontrolafdelingen i Rødovre (Nordøstsjælland), en beredskabsafdeling og Fødevestyrelsens lokalkontor på Bornholm, ud over de aktiviteter, der er fysisk placeret ved regionskontoret i Ringsted. Opgaveporteføljen i lokalkontoret på Bornholm berøres ikke af den foreslåede ændring i referenceforholdene.

Regionscentret i *Vejle* vil have ansvaret for opgavevaretagelsen i kontrolafdelingerne i Odense (Fyn), Haderslev (Sønderjylland), Esbjerg, en beredskabsafdeling og et laboratorium, samt en kontrolafdeling og et sekretariat, der fysisk placeres ved regionskontoret i Vejle.

Regionscentret i *Århus* vil ud over de aktiviteter, der er fysisk placeret ved regionskontoret i Århus, have ansvaret for opgavevaretagelsen i kontrolafdelingerne i Viborg, Herning og Aalborg (Nordjylland), herunder styrelsens aktiviteter i Grønland, og en beredskabsafdeling.

Hver region foreslås ledet af en regionschef, der vil have ansvaret for den samlede opgavevaretagelse i hele regionen, herunder tilhørende kontrolafdelinger, beredskabsafdeling og laboratorium.

Baseret på budgetmodellen for 205 vil det samlede antal årsværk i regionerne excl. kødkontrol være ca. 670.

### **9.1.2. Kontrolafdelinger**

Der foreslås etableret 10 kontrolafdelinger på de nuværende fødevareafdelingers placering i Rødovre, Ringsted, Odense, Haderslev, Vejle, Esbjerg, Århus, Herning, Viborg og Aalborg. Kontrolafdelingerne vil, jf. beskrivelsen i kapitel 5, skulle varetage de nuværende fødevareafdelingers opgaver samt de opgaver fra veterinærafdelingerne, der ikke knytter sig direkte til beredskab, bortset fra den

tid, der medgår til at modtage undervisning og indgå i øvelser med henblik på deltagelse i større bekæmpelsesopgaver.

Opgaverne vil omfatte:

- Risikovurderinger i relation til smitte
- Tilsyn – udførsel fra besætninger/af enkelt dyr TRACES m.v.
- Tilsyn og godkendelse af handelsbesætninger
- Tilsyn – markeder, samlesteder
- Tilsyn – transportmidler, rengøring og desinfektion
- Registrering af eksportører og importører af dyr
- Besætningstilsyn – dyreværn 5 pct., transport, dyrehold m.v.
- Opfølgning på besætningstilsyn – øremærkekontrol m.v.
- Grænsekontrol
- Tilsyn – veterinærmedicin og praktiserende dyrlæger
- Tilsyn – nonfood
- Godkendelse af ruteplaner
- Autorisation, godkendelse og registrering (legalitetsstempling, hanstationer, rugerier, grise-ringe)
- Prøveudtagning
- Øvrige tilsynsopgaver (mink, fjerkræ, ægrum, biogas)
- Mælkekontrol
- Tilsyn og kontrol på fødevareområdet
- Autorisationer m.m.
- Faglige kontoropgaver
- Eksport/import
- Øvrige aktiviteter, herunder kødkontrol

Hertil kommer aktiviteterne i de nuværende jordbrugsafdelinger i regionerne Fyn og Viborg, jf. kapitel 5. Disse afdelinger foreslås sammenlagt med kontrolafdelingerne, således at jordbrugsafdelingerne bliver en sektion i kontrolafdelingen i henholdsvis Fyn og Viborg.

Hver kontrolafdeling foreslås ledet af en kontrolchef med reference til regionschefen. Lederen af sektionen for jordbrug vil referere til kontrolchefen.

Den daglige ledelse af kødkontrollen på slagterierne vil fortsat skulle varetages af chefembedsdyrlægerne med reference til kontrolcheferne. For så vidt angår antallet af chefembedsdyrlæger og den nærmere organisering af arbejdet i Kødkontrollen, må beslutning herom afvente konklusionerne af det forslåede analysearbejde, som forventes afsluttet 1. april 2005.

### **9.1.3. Beredskabsafdelinger**

Der foreslås etableret tre beredskabsafdelinger på i alt ca. 10 ÅV. Hovedopgaverne vil, jf. beskrivelsen i kapitel 5, rette sig mod beredskab samt bekæmpelse af smitsomme husdyrsygdomme og zoonoser. Hovedopgaven vil bestå i at vedligeholde og udvikle det veterinære beredskab i form af opdatering af beredskabsplaner, kursusafvikling og instruktion af regionernes øvrige personale i beredskabsforhold, afholdelse af beredskabsøvelser m.v.

Opgaverne vil omfatte:

- Vedligeholdelse af beredskabsplaner m.v. samt afholdelse af øvelser
- Styring af bekæmpelse, nedslagning m.v. ved udbrud/konstatering inkl. salmonellabekæmpelse
- Mistanker om smitsomme husdyrsygdomme og zoonoser

Hertil kommer placeringen af ca. 10 yderligere årsværk i beredskabsafdelingerne. Disse årsværk skal udføre tilsynsopgaver, der formelt er organiseret i kontrolafdelingen indenfor kontrolafdelingens område, jf. kapitel 5 og afsnit 9.12.

Beredskabsafdelingerne foreslås ledet af en beredskabschef med reference til regionschefen. I forbindelse med bl.a. beredskabsafdelingernes varetagelse af tilsynsopgaver vil der være behov for løbende koordinering mellem kontrolchefen og beredskabschefen.

#### **9.1.4. Laboratorier**

Styrelsens laboratorieopgaver foreslås samlet på henholdsvis tre mikrobiologiske og to kemiske laboratorier og i tillæg hertil vurderes det hensigtsmæssigt, at to af de tre mikrobiologiske laboratorier placeres sammen med de kemiske laboratorier.

Opgaverne vil omfatte:

- Centralt koordinerede overvågnings- kortlægnings- og kontrolprogrammer
- Regionalt styrede kontrolprøver
- Øvrige kontrolprøver
- Markedsstyrede aktiviteter
- Specialprøver
- Importprøver
- Told & Skat og Plantedirektoratet ifm. EU-ordninger

Hvert laboratorium foreslås ledet af en laboratoriechef med reference til regionschefen. Med henblik på at sikre en hensigtsmæssig arbejdstilrettelæggelse vil der være behov for regelmæssig koordinering mellem laboratoriechefen og kontrolcheferne.

#### **9.1.5 Sekretariater**

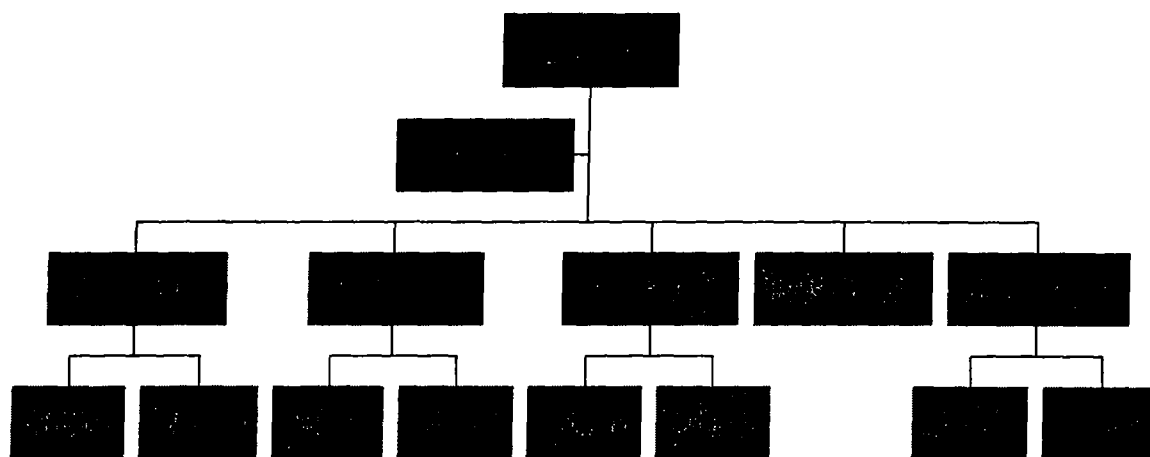
Der foreslås etableret tre sekretariater, som placeres i tilknytning til ledelsen af regionscentret. Opgaverne vil omfatte:

- Udarbejdelse af budget for regionscentret
- Udarbejdelse af bidrag til styrelsens samlede årsrapport
- Bistand til regionschefen med aktivitetsopfølgning m.v. (controlling)
- Kassefunktion
- Administration af regionscentrets kødkontrol
- Ansættelser/afskedigelse (minus chefer)
- Løn- og tillægsforhandlinger (minus chefer)
- Personalepolitik
- Betjening af samarbejds- og sikkerhedsudvalg
- Juridisk rådgivning – fagligt og personalemæssigt
- Drifts- og serviceopgaver

Sekretariaterne foreslås ledet af en sekretariatsleder, der udover at være generelt ansvarlig for opgavevaretagelse i sekretariatet vil kunne bistå regionschefen i relevante, tværgående opgaver samt fungere som bindeled til Fødevarestyrelsens centrale enhed i administrative spørgsmål.

Sekretariaterne foreslås bemandet med 2 AC-årsværk til juridiske opgaver, kvalitetssikring m.v., samt et antal øvrige årsværk svarende til beskrevne opgaver.

Figur 9.1 Forslag til regional organisering



## 9.2. Organisationsmodel for Mørkhøj

Som nævnt i kapitel 8 er det målsætningen for en kommende struktur i Mørkhøj at skabe grundlag for en fagligt ensartet, sammenhængende og effektiv opgavevaretagelse med henblik på at udnytte mulighederne for synergieffekter på hele styrelsens område. Efter en analyse af den nuværende opgavefordeling i Mørkhøj er det udvalgets opfattelse, at denne målsætning bedst understøttes ved at den fremtidige kontorstruktur baseres på de identificerede snitflader.

Disse udgør i oversigtsform:

- Kontrolstyring og egenkontrol på både fødevare- og veterinærområdet
- Zoonoser i kæden fra jord til bord
- Omsætning, eksport og import på både fødevare- og veterinærområdet
- Regler og kontrol med veterinære lægemidler
- Sekretariatsfunktioner på veterinær-, fødevare- og administrationsområdet
- Juridiske og internationale koordinationsopgaver

Det er endvidere udvalgets opfattelse, at konklusionerne på det regionale område også bør afspejles i udformningen af strukturen i Mørkhøj. For så vidt angår en samlet styring af kontrolarbejdet på veterinær- og fødevareområdet, er dette allerede indeholdt i ovennævnte snitflader, mens det herudover vil skulle sikres, at vægningen af det veterinære beredskab også afspejles i organisationens formelle struktur.

En struktur med udgangspunkt i ovennævnte overvejelser og snitflader vil dermed gå på tværs af den nuværende opdeling i fødevare- og veterinærafdeling.

Dette indebærer, at hver vicedirektør/veterinærdirektør vil få ansvar for en række fagområder – fødevarer, veterinære forhold og administration. Ansvarsfordelingen mellem direktionsmedlemmerne vil være uændret men vil gå på tværs af kontorstrukturen, idet kontorerne sammenlægges på baggrund af ovenstående snitflader.

Direktionen vil således fungere som et samlet team, hvor hvert fagområde ledes af en vicedirektør. Kontorerne kan dermed i princippet referere til mere end et direktionsmedlem afhængig af sagsområde, hvorfor der vil skulle træffes konkrete aftaler om afholdelse af LUS-samtaler, lønsamtaler m.v. Reelt vil den enkelte kontorchef dog som oftest kunne referere til ét direktionsmedlem i en given sag.

En flydende struktur lægger dermed op til en større grad af uddelegering til kontorcheferne, idet det er tanken, at direktionen kun i begrænset omfang involveres i konkret sagsbehandling/ opgavevaretagelse og i stedet lægger vægt på mere fremadrettede, udviklingsorienterede og strategiske opgaver. En sådan struktur vil derfor stille større krav til den generelle ledelsesindsats og indbyrdes koordinering på kontorchefniveau, idet faglige og økonomiske prioriteringer, der kræver direktionsinvolvement, principielt vil skulle forelægges hele direktionen. I praksis vil de tre vicedirektører dog kunne foretage mindre vidtrækkende faglige og økonomiske prioriteringer på tværs af kontorerne uden involvering af hele direktionen, mens mere vidtrækkende beslutninger vil skulle forelægges den samlede direktion.

For at styrke den tværgående opgaveløsning kan den flydende struktur suppleres af en tværgående projektorganisering, som det kendes fra fødevareafdelingen. Ved større opgaver, der involverer flere kontorer, kan nedsættes en arbejds- eller projektgruppe med et af direktionen fastlagt kommissorium. Vicedirektørerne har det formelle lederansvar for at nedsætte disse grupper, herunder koordinering i forhold til øvrige direktionsmedlemmer, mens formandskabet kan varetages af såvel chefer som medarbejdere.

Overgang til en model med flydende direktion vil tilsvarende have betydning for organiseringen af styrelsens økonomistyring. Idet Mørkhøj fremtidigt vil udgøre én budgetmæssig enhed under den samlede direktions ansvar, forekommer det hensigtsmæssigt, at der fastlægges et betydeligt økonomiansvar i de enkelte kontorer. Dette vil indebære, at hvert kontor ved årets begyndelse får udmeldt et aktivitetsbaseret budget, som kontoret får ansvar for at udmønte samt at overholde gennem løbende at følge op på forbruget i forhold til budgettet, jf. beskrivelsen i afsnit 8.2.2. Der udpeges i hvert kontor en særlig ressourceperson, som bistår kontorchefen med de økonomiske opgaver og deltagelse i en ERFA-gruppe på økonomiområdet.

Herudover centraliseres regionernes opgaver vedr. bogholderi og lønadministration i økonomikon-toret i Mørkhøj.

### **9.2.1 Direktionens arbejdsopgaver**

Direktionen er med reference til departement og minister ansvarlig for styrelsens samlede virksomhed og udvikling, herunder:

- at bidrage til at sikre en samordnet opgavevaretagelse i hele styrelsen
- at der opstilles årlige hovedmål og indsatsområder
- at der udarbejdes strategier og øvrige udviklingsorienterede projekter
- at sikre, at der sker en hensigtsmæssig anvendelse af ressourcerne på baggrund af en samlet prioritering af styrelsens opgavevaretagelse
- at sikre, at der sker den fornødne uddelegering af kompetence og ansvar til det underliggende ledelsesniveau samt medarbejdere
- i samarbejde med samarbejdsudvalgene at opstille og udvikle relevante politikker på bl.a. personale-, IT- og kommunikationsområdet.

Direktionen består af fire medlemmer:

*Direktøren*, der er styrelsens øverste chef, og som i medfør heraf har det overordnede ansvar for styrelsens aktiviteter, opgaveløsning, drift og udvikling. Direktøren leder det samlede direktionsarbejde og refererer til departementet.

*Veterinærdirektøren*, som har det overordnede ansvar for styrelsens opgavevaretagelse på det veterinære område, herunder det veterinære beredskab, kontrol med ind- og udførsel med levende dyr og animalske produkter, kontrol med dyrevelfærd, medicinanvendelse i husdyrproduktion, omsætninger af dyr og autorisation af dyrlæger. Desuden varetager veterinærdirektøren forhandlinger i henholdsvis EU og med 3. lande samt repræsenterer Danmark i OIE og EUFMD. Veterinærdirektøren refererer til styrelsens direktør. Ved bekæmpelse af smitsomme husdyrsygdomme og i sager om dyrlægers forhold refererer veterinærdirektøren dog direkte til departementet.

*Vicedirektøren for fødevarerområdet*, som har det overordnede ansvar for styrelsens opgavevaretagelse på fødevarerområdet, herunder fødevarerikkerhed, -mærkning, markedsføring, ernæring, tilsætningsstoffer, aromastoffer, GMO, økologi og offentliggørelse af kontrolresultater. Vicedirektøren for fødevarerområdet refererer til styrelsens direktør.

*Vicedirektøren for administrationsområdet*, som har det overordnede ansvar for styrelsens økonomistyring, personaleadministration, IT-udvikling samt de tværgående funktioner på administrationsområdet – kommunikation, jura og international koordinering.

Til direktionen knyttes et direktionssekretariat og en controllerenhed, der betjener den samlede direktion.

### 9.2.2. Fremtidig kontorstruktur

I det følgende er udvalgets forslag til en ny kontorstruktur for Mørkhøj præsenteret i skemaform. Kontorstrukturen baserer sig på de i kapitel 8 identificerede snitflader. Udvalget er dog opmærksom på, at der også i den foreslåede nye struktur vil være visse snitflader mellem kontorerne, bl.a. på området sporbarhed. Det er derfor vigtigt, at der ved projektorganisering, nedsættelse af arbejdsgrupper m.v. tages højde herfor.

De foreslåede kontortitler skal betragtes som arbejdstitler, der kan ændres eller tilpasses i forbindelse med en kommende implementering. Baseret på antallet af årsværk i Mørkhøj ved indgangen til 2005 vil de fremtidige kontorer skulle bemannes med ca. 298 årsværk.

Forslag til fremtidige kontorer:	FA	VA	ADM
<b>Kontor for kontrolstyring</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvikling samt formidling af kontrolprincipper og -strategier</li> <li>• Generel styring af Fødevarekontrollen</li> <li>• Vejledning af regionerne i generelle kontrolspørgsmål</li> <li>• Offentliggørelse af kontrolresultater, f.eks. Smiley-ordningen</li> <li>• Indsamling og bearbejdning af data fra kontrollen og regionerne</li> <li>• Koordination af regionale laboratorier og centralt koordinerede laboratorieprojekter</li> <li>• Supervision</li> <li>• Sporbarhed</li> <li>• Regler om egenkontrol</li> <li>• Regler for offentlig kontrol, herunder f.eks. spørgsmål om bemanding</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordination af regioner (vejledning, afholdelse af temadage, indberetning af afgørelser m.v.)</li> <li>• Supervision</li> <li>• Indberetninger</li> <li>• ERFA-grupper m.v.</li> </ul>	
<b>Kontor for fødevaresikkerhed og zoonoser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regler for kontrol med mikrobiologiske forureninger, mikrobiologiske grænseværdier, udarbejdelse af strategier samt handlingsplaner for <i>Campylobacter</i> og <i>Salmonella</i> m.v.</li> <li>• Smitteopsporing ved fødevarebårne sygdomme</li> <li>• Hygiejne, indretning og drift af fødevareproducerende enheder</li> <li>• Hygiejneuddannelse</li> <li>• Regler for autorisation, godkendelse og registrering af fødevarevirksomheder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zoonoseregisteret</li> <li>• Salmonellahandlingsplaner: fjerkræ, svin, kvæg</li> <li>• Salmonellose</li> <li>• Zoonoseover-vågning generelt</li> </ul>	
<b>Kontor for fødevaresikkerhed og veterinære lægemidler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regler for kontrol med kemiske forureninger, herunder fx dioxin, acrylamid, pesticider og rester af veterinære lægemidler.</li> <li>• Materialer og genstande i kontakt med fødevarer – afsmitning af kemiske stoffer</li> <li>• Rengørings- og desinfektionsmidler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anvendelse af veterinære lægemidler, herunder sundhedsrådgivningsaftaler og visse opgaver i relation til VETSTAT, et register over brug af veterinære lægemidler</li> <li>• Medicinrejsesholdet</li> <li>• Dyrelægepraksis-registret</li> <li>• Autorisation af dyrlæger og specialdyrlæger</li> </ul>	

<b>Kontor for samhandel, eksport og import</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Styring af kontrol med import og eksport af fødevarer</li> <li>• Styring af kontrol med samhandel med fødevarer</li> <li>• Lister for virksomheder godkendt til eksport til specifikke 3. lande</li> <li>• Lister for autoriserede virksomheder</li> <li>• Tilrettelæggelse af kontrolbesøg og internationale inspektioner</li> <li>• Ansvarlig for det civile beredskab</li> <li>• Kontaktpunkt for Rapid Alert System</li> <li>• Koordinering af styrelsens opgaver i Grønland</li> <li>• Auditenheden for USA-godkendte kødvirksomheder</li> <li>• Koordination af telefonvagtordning til akutte henvendelser udenfor normal åbningstid</li> <li>• Grænsekontrol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samhandel, import og eksport af levende dyr, sæd, æg, embryoner m.v.</li> <li>• Samhandel, import og eksport af nonfoodprodukter.</li> <li>• Udfærdigelse af certifikater for eksport af fødevarer</li> <li>• Veterinær grænsekontrol – regeldannelse og bistand til fødevareafdelingen</li> <li>• TRACES</li> </ul>
<b>Kontor for ernæring</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berigelse (fødevarer med tilsatte næringsstoffer)</li> <li>• Kosttilskud og fødevarer til særlig ernæring</li> <li>• Ernærings- og sundhedsanprisninger</li> <li>• Næringsdeklarationer</li> <li>• Fremme af sunde kostvaner blandt børn og voksne</li> <li>• Forebyggelse af overvægt</li> <li>• Oplysningsindsats overfor befolkningsgrupper med særlige ernæringsmæssige behov</li> <li>• Frivillig ernæringsmærkning</li> </ul>	
<b>Kontor for økologi og dyrevelfærd</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Økologiske fødevarer og nonfood produkter</li> <li>• Regler om mærkning og markedsføring, herunder vildledning</li> <li>• Teknologi, herunder tilsætningsstoffer (aromaer, enzymer m.v.) og bestråling</li> <li>• Genteknologi og andre Novel Foods</li> <li>• Varestandarder, handels-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dyreværn</li> <li>• Dyrehold</li> <li>• Zooteknik</li> </ul>

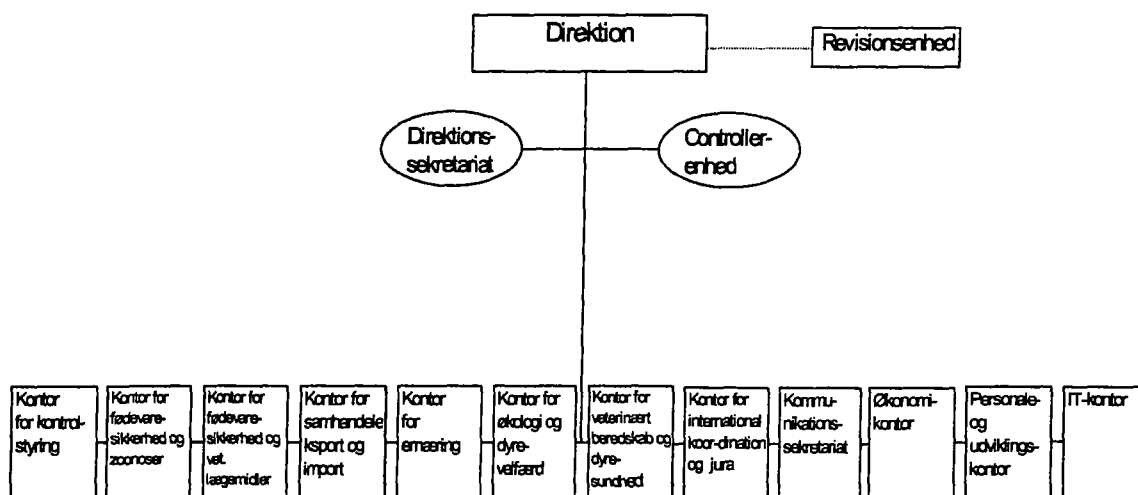


	normer og markedsordninger		
<b>Kontor for veterinært beredskab og dyresundhed</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eksotiske husdyrsygdomme som f.eks. mund- og klovesyge og svinepest</li> <li>• Andre husdyrsygdomme</li> <li>• Ikke-fødevarebårne zoonoser som f.eks. rabies</li> <li>• Veterinært beredskab – strategisk og operationelt</li> <li>• IT-systemet Vet Alert til håndtering af mistanker og udbrud</li> <li>• Registrering og identifikation af husdyr (CHR)</li> <li>• National omsætning af levende dyr</li> <li>• BSE/TSE</li> <li>• Validering og godkendelse af virksomheder der forarbejder nonfood (petfood, fiskemel m.v.)</li> <li>• OIE m.v.</li> </ul>	
<b>Kontor for international koordination og jura</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordinering af alle sager, som vedrører internationale og overnationale organisationer såsom EU, det nordiske samarbejde og Codex Alimentarius</li> <li>• Sekretariatsbetjening af departement og minister i sager til behandling i "EU-procedure" + lovgivningsprocedurer</li> <li>• Sekretariat for EU-specialudvalget for Fødevaresikkerhed og Dyresundhed og repræsentant for ministeriet i eksterne specialudvalg</li> <li>• Støttefunktioner og koordinering i internationale spørgsmål</li> <li>• Planlægning og afvikling af besøg af internationale delegationer,</li> <li>• Bistand til tredjelande, især EU-ansøgerlande i sager, som relaterer sig til Fødevarestyrelsen</li> <li>• Koordinering af den juridiske rådgivning af styrelsen og fødevareregionerne</li> <li>• Sagsbehandling, herunder på gebyr- og afgiftsområdet</li> <li>• Behandling af klagesager vedr. forvaltnings-, offentligheds- og persondataloven</li> <li>• Koordinering af styrelsens</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>bidrag til sager ved EF-domstolen</li> <li>Kodificering</li> <li>Adm. af lovdatabasen</li> <li>Det Veterinære Sundhedsråd</li> </ul>
<b>Kommunikationssekretariat</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Planlægning, udvikling og implementering af kommunikationspolitik og -strategi</li> <li>Pressekontakt og rådgivning herom</li> <li>Publikationstjeneste</li> <li>Udgivelse og udvikling af intern kommunikation, herunder personaleblad og Intranet</li> <li>Udvikling og vedligeholdelse af Fødevarestyrelsens hjemmeside på Internettet</li> <li>Bistå ved udgivelse af rapporter, pjecer m.v.</li> <li>Emæringsoplysning</li> </ul>
<b>Økonomikontor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Økonomifunktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Økonomifunktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Overordnet økonomistyring</li> <li>Bogholderi</li> <li>Regnskab</li> <li>Rapportering</li> <li>Regionalt bogholderi</li> </ul>
<b>Personale- og udviklingskontor inkl. fællesjournal for Mørk-høj</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sagsstyring og sagsopretelse (journal)</li> <li>Adm. af efteruddannelse</li> <li>Personale- og kompetenceudvikling</li> <li>Organisationsudvikling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sagsstyring og sagsopretelse (journal)</li> <li>Adm. af efteruddannelse</li> <li>Personale- og kompetenceudvikling</li> <li>Organisationsudvikling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personaleadministration</li> <li>Lønadministration</li> <li>Personaleudvikling</li> <li>Organisationsudvikling</li> <li>Regional lønadministration</li> <li>Journal- og sagsstyringsfunktion</li> </ul>
<b>IT-kontor</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>IT-ledelse og planlægning</li> <li>Opgaver relateret til IT-teknik og support</li> <li>Opgaver relateret til gennemførelse af IT-projekter</li> </ul>
<b>Direktionssekretariat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ledelsesbetjening</li> <li>Koordinerende funktioner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ledelsesbetjening</li> <li>Koordinerende funktioner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ledelsesbetjening</li> <li>Koordinerende funktioner</li> </ul>
<b>Controllerenhed</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Mål og resultatstyring</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ad hoc analyser</li> <li>• Forvaltningsmæssig revision</li> </ul>
<b>Revisionsenhed</b>			

Figur 9.2 Forslag til organisering af Mørkhøj



## 9.3 Øvrige forhold

### 9.3.1 Samarbejdsstruktur

Det formaliserede samarbejde mellem ledelse og medarbejdere finder sted i samarbejdsudvalgene, som er nedsat efter bestemmelserne fastsat i samarbejdsaftalen.

Der er i dag et lokalt samarbejdsudvalg knyttet til hver af de 10 fødevareregioner samt Mørkhøj, foruden et hovedsamarbejdsudvalg. En række af de problemstillinger og spørgsmål, der vedrører arbejdets organisering, arbejdsforhold og personaleforhold, er formelt henlagt hertil. Således vil f.eks. styrelsens mission, vision, strategier, kompetenceudvikling og generelle personalepolitik være genstand for drøftelse i samarbejdsudvalgene.

Det fremgår af samarbejdsaftalen, at hvis der inden for institutionen er flere arbejdssteder med en selvstændig ledelsesfunktion, hvor antallet af medarbejdere er mindst 25, skal der oprettes et samarbejdsudvalg for hvert af disse arbejdssteder. Afgørende for, om der er tale om en selvstændig ledelsesfunktion, er bl.a., om der er tillagt den pågældende leder selvstændigt budget- og regnskabsansvar.

På den baggrund finder udvalget ikke, at det nuværende antal samarbejdsudvalg kan opretholdes, men at der henset til bestemmelserne i samarbejdsaftalen bør etableres ét samarbejdsudvalg for hver af de tre regioner samt i Mørkhøj. Herudover videreføres det nuværende hovedsamarbejdsudvalg, idet sammensætningen heraf dog bør revurderes i lyset af reduktionen i antallet af regionschefer. Det er endvidere udvalgets anbefaling, at der på de lokaliteter, som er geografisk adskilt fra regionscentret, kan oprettes lokale kontaktudvalg med henblik på at kunne drøfte forskellige problem-

stillinger i relation til den pågældende geografiske lokalitet. Det præcise omfang og indhold af disse kontaktudvalg, herunder sammensætning, bør være genstand for videre drøftelser i HSU.

### 9.3.2 Sikkerhedsstruktur

I hver region samt i Mørkhøj er der etableret et lokalt sikkerhedsudvalg. Herudover er der etableret et hovedsikkerhedsudvalg, som dækker hele Fødevarestyrelsen. Sikkerhedsudvalgene har bl.a. til opgave at planlægge, lede og koordinere sikkerheds- og sundhedsarbejdet, herunder at kortlægge arbejdsmiljøforholdene ved gennemførelse af arbejdspladsvurderinger (APV). Henset til udvalgets anbefaling om etablering af tre regioner finder udvalget, at antallet af lokale sikkerhedsudvalg bør tilpasses antallet af regionale myndigheder, således at der etableres tre regionale sikkerhedsudvalg samt et sikkerhedsudvalg i Mørkhøj. Herudover videreføres det nuværende hovedsikkerhedsudvalg. Endelig vil der skulle etableres en række sikkerhedsgrupper til varetagelse af sikkerheds- og sundhedsarbejdet på styrelsens øvrige geografiske lokaliteter.

### 9.3.3 Mødestruktur

Som følge af en ændret afdelings- og kontorstruktur vil også styrelsens mødestruktur skulle tilpasses, så den understøtter og sikrer den tværgående opgaveløsning og koordinering såvel mellem Mørkhøj og regionerne som internt i Mørkhøj.

Med henblik på at sikre en hensigtsmæssig styring og koordinering af de regionale aktiviteter foreslås den tværgående mødestruktur baseret på følgende:

- 1) En *koncernledning* bestående af Fødevarestyrelsens direktion og regionscheferne. Koncernledelsen vil være forum for den overordnede koordinering og styring af de regionale aktiviteter fagligt og administrativt.
- 2) Tre *faglige styringsgrupper* bestående af henholdsvis:
  - a. Veterinærdirektøren og beredskabscheferne - beredskabschefgruppen
  - b. Vicedirektøren for fødevarerområdet, veterinærdirektøren og kontrolcheferne - kontrolchefgruppen
  - c. Vicedirektøren for fødevarerområdet og laboratoriecheferne - laboratoriechefgruppen

De faglige styringsgruppe vil være forum for løbende koordinering og drøftelse af styrelsens regionale, faglige aktiviteter, herunder drøftelse af nye faglige initiativer, kontrolkampagner, forslag til nye regler m.v.

Herudover etableres en ERFA-gruppe bestående af vicedirektøren for fødevarerområdet og chefembedsdyrlægerne.

- 3) En *administrativ styringsgruppe* bestående af vicedirektøren for administration og sekretariatslederne - sekretariatsledergruppen. Sekretariatsledergruppen vil være forum for løbende koordinering mellem styrelsens administrative område og regionernes sekretariater.

Generelt gælder, at deltagerkredsen i de enkelte mødefora løbende kan tilpasses afhængig af hvilke emneområder, der drøftes.

De foreslåede ændringer i mødestrukturen indebærer ikke, at der overføres beslutningskompetence til disse fora, idet ansvar og kompetence fortsat vil være placeret hos ledelsen af den enkelte myndighed, hvilket vil sige styrelsens direktør, veterinærdirektøren for så vidt angår de i afsnit 9.2.1 anførte særlige områder og den enkelte regionschef.

Internt i Mørkhøj vil mødestrukturen basere sig på:

- 1) Direktionsmøder
- 2) Møder mellem kontorcheferne og direktionen – chefmøder
- 3) Møder mellem kontorcheferne for de faglige kontorer og veterinærdirektøren/vicedirektøren for fødevareområdet – faglige chefmøder
- 4) Møder mellem de administrative chefer og vicedirektøren for det administrative område – administrative chefmøder.

### **9.3.2. Fødevarestyrelsens borgerrettede service**

Fødevarestyrelsen yder allerede i dag en bred borgernær informationsindsats. Langt hovedparten via styrelsens hjemmeside, hvor man kan finde information om styrelsens arbejdsområder generelt samt temaer og aktuelle emner fra den offentlige debat. Styrelsen tilbyder endvidere borgernær service gennem servicetelefoner og qua styrelsens fysiske regionale tilstedeværelse i landet.

Denne borgerservice og nærhed til borgerne opretholdes i den nye struktur, der ikke grundlæggende ændrer ved antallet af fysiske arbejdssteder.

Fødevarestyrelsen vil imidlertid fortsat løbende vurdere om den borgerrettede service kan forbedres.

Spørgsmålet om nærhed og målrettet service til borgerne, set i lyset af strukturreformen og intentionen om kommunale borgerservicecentre, vil indgå i en vurdering for det samlede ministerområde af hvorledes borgerne, i regi af kommunale borgerservicecentre, sikres et tilbud om oplysning og relevant information.

## Kapitel 10. Økonomiske konsekvenser og den videre proces

---

### 10.1. Økonomiske konsekvenser

Det fremgår af kommissoriet, at udvalget skal foretage en vurdering af de økonomiske konsekvenser af de fremsatte forslag, herunder af initialomkostningerne ved gennemførelsen af strukturændringen.

Administrationsafdelingen i Mørkhøj har på foranledning af udvalget foretaget en **første gennemregning** af de økonomiske konsekvenser af de fremsatte forslag på det ledelsesmæssige og administrative område, det faglige område, laboratorieområdet samt ved samling af de to fødevareafdelinger i hovedstadsområdet. Administrationsafdelingen har endvidere foretaget et **første overslag** over initialomkostningerne ved de foreslåede ændringer i strukturen.

Administrationsafdelingens beregninger hviler på følgende grundlag:

- Fødevarestyrelsens budgetmodel 2005
- Tidligere foretagne beregninger i de interne rapporter, der henvises til i kommissoriet
- Nye beregninger og overslag, der direkte udspringer af rapportens forslag

Administrationsafdelingens beregninger er vedlagt som **bilag 1** til udvalgets rapport. Det fremgår heraf, at der ved fuld implementering af rapportens anbefalinger vil kunne realiseres årlige besparelser på 31,4 mio. kr., mens de samlede anslåede initialomkostninger andrager 23,3 mio. kr. Hovedparten af initialomkostninger ventes afholdt i 2006, hvorfor den årlige nettobesparelse i perioden 2006 – 2009 er opgjort til hhv. 10,4 mio. kr., 29,9 mio. kr., 29,9 mio. kr. og 31,4 mio. kr. Det kan dog vise sig økonomisk hensigtsmæssigt at afholde nogle af initialomkostningerne allerede i 2005 for herigennem at sikre den bedst mulige implementering af strukturen.

Udvalget har foretaget en gennemgang af administrationsafdelingens beregninger, og er i den forbindelse enig i, at en samlet årlig besparelse på godt 30 mio. kr. er realistisk, når strukturen er fuldt indfaset. Udvalget finder endvidere, at mærkbare besparelser herudover næppe vil kunne gennemføres uden at svække styrelsens faglige opgavevaretagelse.

Udvalget har noteret sig Administrationsafdelingens fordeling af besparelsen på administration, faglige afdelinger, laboratorier og på nedlæggelse af lokalitet i København.

Udvalget skal foreslå, at administrationsafdelingen i samarbejde med sekretariatslederne foretager en fornyet opgørelse af den administrative sekretariatsbistand i hvert af de tre regionscentre, samt en revurdering af sekretariatsbistanden i de faglige afdelinger samt en revurdering af administrationen i Mørkhøj. Endvidere foretages en gennemgang af administrationsafdelingens første overslag over initialomkostninger. Dette arbejde gennemføres sideløbende med behandlingen af udvalgets rapport i SU/HSU – regi, og forelægges udvalgets medlemmer samt regionschefkredsen til orientering.

Endelig lægger udvalget afgørende vægt på, at der ved vurderingen af de samlede besparelser i Fødevarestyrelsen også inddrages:

- De besparelser, som er aftalt og gennemføres i 2005 (ved uændret organisation).
- De besparelser, som allerede nu er opgjort for 2005 og 2006 under det gebyrfinansierede område, herunder kødkontrol.
- De evt. besparelser på kødkontrolområdet, der vil være en følge af den i afsnit 5.3. foreslåede analyse.

## **10.2. Handlingsplan**

Den i dette afsnit beskrevne handlingsplan anbefales af arbejdsgruppen som grundlaget for det arbejde, der skal iværksættes frem til den endelige etablering af Fødevarestyrelsens nye struktur pr. 1. januar 2006.

Der er tale om en rent teknisk implementering, idet grundlaget for implementeringen er konklusionerne i rapporten "Forslag til fremtidig struktur for Fødevarestyrelsen, december 2004" og ministeriets beslutning truffet på baggrund af denne.

Handlingsplanen er ikke udtømmende, men lister en række af områder op, som arbejdsgruppen har konstateret skal belyses nærmere eller udmøntes i konkrete aktiviteter. Det vil være op til styregruppen for gennemførelsen af den nye struktur, jf. nedenfor, at kvalificere og videreudbygge handlingsplanen.

### **10.2.1. Overordnet koordinering**

Økonomikontoret og personalekontoret forestår i tæt samarbejde med direktionen det overordnede koordinerende arbejde med opfølgning på rapporten vedrørende Fødevarestyrelsens nye struktur, idet personalekontoret skal sørge for, at der etableres en projektorganisation. Personalekontoret forestår endvidere gennemførelsen af de konkret personalemæssige tiltag, som efter ledelsesmæssig beslutning skal gennemføres i Mørkhøj og koordinering af de tiltag, som efter ledelsesmæssig beslutning skal gennemføres i regionerne.

### **10.2.2. Høring af samarbejdsudvalg**

Arbejdsgruppens rapport sendes sammen med direktionens forslag til geografisk placering af styrelsens samlede aktiviteter til hovedsamarbejdsudvalget i Fødevarestyrelsen og de lokale samarbejdsudvalg med henblik på afgivelse af bemærkninger.

Herefter fremsendes det samlede materiale til departementet.

### **10.2.3. Ministerens beslutning og orientering om den nye struktur**

Ministeren træffer beslutning på grundlag af rapporten og de af samarbejdsudvalgene afgivne bemærkninger.

Rapporten gøres tilgængelig på Ministeriet for Familie- og Forbrugeranliggenders og Fødevarestyrelsens hjemmesider.

Eventuelle yderligere initiativer til orientering af omverdenen sker på baggrund af et konkret oplæg fra de kommunikationsansvarlige i departementet og Fødevarestyrelsen og efter beslutning truffet af ledelsen i henholdsvis departementet og Fødevarestyrelsen.

### **10.2.4. Nedsættelse af en styregruppe for implementering**

Med henblik på at gennemføre ministeriets beslutning, nedsættes en styregruppe for implementering af den konkrete nye struktur. Fødevarestyrelsens direktør varetager formandskabet for styregruppen.

Styregruppen sammensættes som følger:

- Direktøren for Fødevarestyrelsen

- Veterinærdirektøren i Fødevarestyrelsen
- Vicedirektøren for administrationsafdelingen i Fødevarestyrelsen
- Vicedirektøren for fødevareafdelingen i Fødevarestyrelsen
- 2 regionschefer
- 2 medarbejderrepræsentanter fra Mørkhøj (udpeges af SU)
- 2 medarbejderrepræsentanter fra fødevareregionerne (udpeges af HSU)

Når regionscheferne i den nye struktur er udpeget, indtræder disse i styregruppen som repræsentanter fra regionerne på ledelsessiden og erstatter således de siddende ledelsesrepræsentanter fra regionerne.

Styregruppen har det overordnede ansvar for implementeringens forløb. Styregruppen træffer løbende beslutninger og prioriteringer efter indstilling fra et projektsekretariat, ligesom projektsekretariatet løbende afrapporterer til styregruppen.

Styregruppen virker frem til den 1. januar 2006, idet styregruppen kan beslutte sig for at forlænge sit virke til også at omfatte den givne periode efter den 1. januar 2006.

Styregruppen får blandt andet til opgave at:

- Godkende den overordnede projektplan.
- Løbende at træffe beslutninger og prioriteringer efter indstilling fra projektsekretariatet.
- Sikre at der er sammenhæng mellem aktiviteterne udført af de nedsatte projektgrupper, og at resultaterne ligger indenfor de udmeldte rammer.
- Sikre fremdrift i projekterne samt træffe fornødne afgørelser i den forbindelse.

#### **10.2.5. Projektsekretariat og projektgrupper**

Der nedsættes et projektsekretariat under styregruppen. Projektsekretariatet har ansvaret for udarbejdelse af en samlet projektplan med forslag til projektindhold, bemanning, tidsplan og budget. Projektsekretariatet varetager desuden sekretariatsfunktionen for styregruppen og skal løbende afrapportere status på projektplanen til styregruppen.

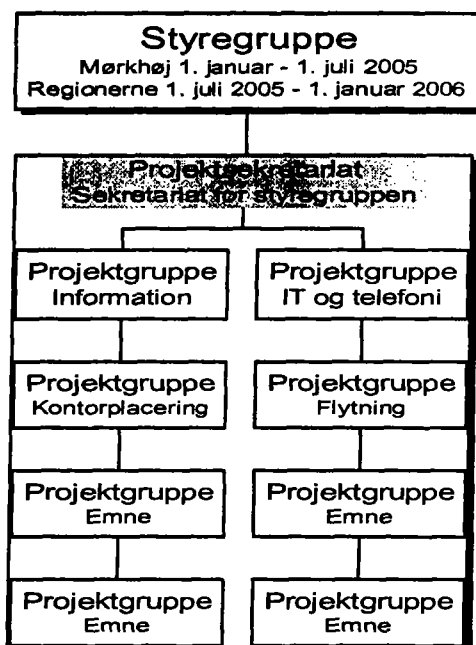
Projektsekretariatet består af:

- Personalechefen i Fødevarestyrelsen
- Projektleder (udpeges senere)
- 1 administrativ medarbejder fra Mørkhøj
- 1 faglig medarbejder fra Mørkhøj

Projektsekretariatet skal sikre, at tids- og handlingsplanen overholdes. Undervejs i forløbet nedsætter projektsekretariatet et antal projektgrupper, som skal bistå med at sikre gennemførelsen af den nye struktur i Fødevarestyrelsen pr. 1. januar 2006. Projektgrupperne, som kan sammensættes af repræsentanter fra både Mørkhøj og regionerne, skal foretage en afdækning af planlægning, økonomi, personaleforhold, IT m.v. Projektsekretariatet skal endvidere igangsætte arbejdet i projektgrupperne og foretage fornøden koordination samt sikre fremdrift. Projektsekretariatet har ansvaret for den løbende proces af implementeringen, herunder formidling af projektets udvikling og resultater til relevante medarbejdere. Dette kan f.eks. ske i form af nyhedsbreve eller lignende.



**Figur 10.1. Projektorganisation for implementering af ny struktur i Fødevarestyrelsen**



#### 10.2.6. Oversigt over implementeringsaktiviteter

Udvalgets sekretariat har udarbejdet en helt foreløbig oversigt over de aktiviteter, som foreløbigt kan danne grundlag for det videre forløb med implementeringen af Fødevarestyrelsens nye struktur i perioden 20. december 2004 til 1. januar 2006.

Der arbejdes ud fra den forudsætning, at reorganiseringen af Mørkhøj er faldet på plads pr. 1. juli 2005. Dette gælder ligeledes udpegning af regionscheferne for fødevareregionerne i den nye struktur.

Aktiviteter	Ansvarlig	Start
Afslutning af rapport		
Sidste møde i udvalget vedrørende Fødevarestyrelsens struktur	Udvalget	20. december 2004
Tilretning af rapport	Udvalgssekr.	21. december 2004
Udsendelse af rapport til HSU/SU	DIR	Ultimo 2004/primo 2005
Møder i lokale SU	Reg.	Indtil 25. januar 2005
Møde i HSU	DIR	25. januar 2005
Ministerens beslutning	DIR	
Etablering af styregruppe inkl. projektsekretariat	PERS	Januar 2005
Udarbejdelse af forslag til projektplan	Projektsekr.	Januar 2005
Overordnede administrative/organisatoriske forhold		
Økonomi og budget	ØKO/projektgr.	
IT og telekommunikation	ITK/projektgr.	

<b>Personale og bemanding</b>	PERS/projektgr.	
<b>Information</b>	KOMS/projektgr	
Model for formidling af arbejdet med implementeringen		
Intern information frem til 1. januar 2006		
Ekstern information om ny struktur		
Opdatering af hjemmesider		
Opdatering af informationsmateriale om Fødevarestyrelsen		
<b>Diverse</b>		
Meddelelse om den nye struktur til diverse myndigheder	Projektgrp.	
Brevpapir, skilte, tryksager, blanketter m.v.	Projektgrp.	

## **Bilag 1. Økonomiske konsekvenser af den anbefalede model**

---

Det fremgår af kommissoriet, at udvalget skal foretage en vurdering af de økonomiske konsekvenser af de fremsatte forslag, herunder af initialomkostninger ved gennemførelsen af strukturændringen. Administrationsafdelingen har foretaget en detaljeret opgørelse af besparelserne som følge af de foreslåede strukturelle ændringer.

I nærværende bilag Fødevarestyrelsens administrationsafdeling foretaget en opgørelse af besparelserne som følge af de foreslåede strukturelle ændringer. Udvalget har foretaget en gennemgang af detailelementerne i bilag 1, men har ikke taget stilling til administrationsafdelingens opgørelse af besparelserne.

I det følgende er denne beregning af de økonomiske konsekvenser af de fremsatte forslag beskrevet på hhv. det ledelsesmæssige og administrative område, det faglige område, laboratorierne samt ved samling af de to afdelinger i hovedstadsområdet (10.1-10.4). Der er desuden i 10.5 foretaget et overslag over initialomkostninger ved de foreslåede ændringer i strukturen.

Beregningerne hviler på følgende hovedkilder:

- Fødevarestyrelsens budgetmodel 2005
- Tidligere foretagne beregninger og overslag i de rapporter, der henvises til i kommissoriet
- Nye beregninger og overslag i forbindelse med rapportens forslag

Besparelserne er i det følgende opgjort som forskellen mellem det faktiske 2005 budget og 2005-budgettet, som det ville have set ud med de foreslåede ændringer.

Besparelserne er i det følgende opdelt i løn (inkl. pension m.v.) og driftsmæssige besparelser. Der er foretaget en omtrentlig vurdering af, i hvilket omfang besparelserne falder på det bevillingsfinansierede, det gebyrfinansierede eller det under kødkontrollen hørende område, således at det faktiske fald i bevillingsbehovet kan fastslås.

### **Administrativ ledelse, administration og sekretariater**

Det følger af den foreslåede struktur, at antallet af egentlige regioner reduceres fra 10 til 3. De administrative sekretariatet samles i de tre nye regionscentre. Dette indebærer, at såvel antallet af regionschefer som antallet af sekretariatsledere reduceres fra 10 til 3.

Sekretariaterne i de tre nye centre vil fortsat skulle beskæftige sig med personalemæssige og økonomiske forhold samt varetage en række driftsmæssige opgaver. Dog samles visse rent tekniske opgaver vedr. lønanvisning og bogholderi i Mørkhøj.

Med hensyn til antallet af øvrige medarbejdere i sekretariaterne vurderes det nødvendige antal AC'ere i de tre nye centre at være to i hvert center, hvor der hidtil har været normeret én AC'er i hver region. HK-normeringen sker som hidtil med en grundbemanding på 3½ ÅV samt et tillæg hertil udmålt på grundlag af antallet af medarbejdere. På grund af den størrelsesøkonomiske faktor, som er indbygget i den nuværende budgetmodel, indebærer dette i praksis en indskrænkning på ca. 25 ÅV (excl. kødkontrol). Dette er imidlertid realistisk, bl.a. som følge af at opgaver for ca. 10 ÅV samles i Mørkhøj, og som følge af, at det er muligt at indvinde en betydelig effektiviseringsgevinst ved samlingen af det administrative arbejde i tre centre.

Som følge af samlingen af de ledelsesmæssige og administrative opgaver i tre regionscentre opnås således en besparelse på i alt ca. 33 ÅV. Med hensyn til den del af sekretariatene, der i øjeblikket normeres ud fra bemanningen i de faglige afdelinger, og som bistår disse direkte med journalisering og øvrige kontoropgaver, forudsættes disse ikke samlet, men fortsat placeret i de enkelte faglige afdelinger. Forslaget om samling af kontrolarbejdet i nye kontrolafdelinger indebærer imidlertid en rationaliseringsmulighed også fsva. sekretariatsarbejdet.

Rationaliseringspotentialet fsva. den direkte sekretariatsbetjening af de faglige afdelinger er i det følgende opgjort til ca. 7 årsværk. Der bør dog foretages en nærmere vurdering af, om en sådan effektivisering er mulig, uden at det medfører en vanskeligørelse af den faglige opgaveløsning.

En nærmere beregning af konsekvenserne af de foreslåede omlægninger vedr. administrativ ledelse og sekretariater er beskrevet i det følgende:

Med en reduktion af antallet af regionschefer fra 10 til 3 spares som udgangspunkt 7. Da der imidlertid fra 2005 allerede er sket om-disponering af bevillingen til regionschefen i Sønderjylland, vil den reelle besparelse svare til 6 regionschefer og den lønmæssige besparelse dermed udgøre 5,2 mio. kr.

Antallet af sekretariatsledere reduceres fra 10 til 3. Den lønmæssige besparelse udgør 4,1 mio. kr.

Antallet af AC'ere i sekretariaternes grundbemanning udgør aktuelt 1 pr. region. Dette antal forudsættes reduceret fra 10 til 6, idet det forudsættes nødvendigt at bemande de tre nye regionssekretariater med hver 2 AC'ere til juridiske opgave og controller/kvalitetssikringsopgaver. Lønmæssig besparelse herved udgør 1,8 mio. kr.

HK-normeringen til almindelige administrative opgaver i regionerne udgør aktuelt 3,5 ÅV som grundbemanning med tillæg af et størrelsesafledt tillæg i de større regioner. Ved at reducere til grundbemanning i tre regioner, og med uændret størrelsesafledt tillæg, reduceres den samlede bemanning fra ca. 62,3 ÅV med ca. 24,9 ÅV til ca. 37,4 ÅV. En reduktion med 24,9 ÅV vurderes som realistisk i lyset af samlingen af opgaverne tre steder samt overførslen af opgaver vedr. bogføring og lønadministration til centre i Mørkhøj. Bemanningen i Mørkhøj forudsættes forhøjet med ca. 10 HK-ÅV. Besparelsen udgør således ca. 14,9 ÅV, hvilket lønmæssigt svarer til 4,3 mio. kr. Hertil kommer, at opgaver inden for delregnskab 2, kødkontrollen, vedr. lønadministration og bogholderi svarende til ca. 3 ÅV samles og effektiviseres og forudsættes udført af ca. 2 ÅV centralt, hvilket medfører en besparelse på 0,3 mio. kr.

HK-normeringen som sekretærbistand til de faglige afdelinger beror i øjeblikket på en udmåling, der medfører 1 HK-ÅV pr. 11 ÅV i de regionale fødevareafdelinger og 1 HK-ÅV pr. 5 i veterinær-afdelingerne. Der forudsættes i den nye struktur med større kontrolafdelinger at kunne udmåles 1 HK-ÅV pr. 10 faglige ÅV i samtlige kontrolafdelinger og veterinære beredskabscentre. Dette medfører en reduktion bemanningen fra ca. 40,3 til ca. 33,1 årsværk og i lønudgiften på ca. 2,1 mio. kr.

Den samlede besparelse på øvrig drift som følge af de ovenstående personalemæssige reduktioner kan efter budgetmodellen beregnes til ca. 1,1 mio. kr.

Af besparelserne vurderes ca. 0,7 mio. kr. (et ledelsesårsværk, gennemsnit af regionschef og sekretariatsleder) samt 0,3 mio. kr. til et HK-årsværk at falde på kødkontrolområdet.

Den samlede besparelser kan således opgøres til i alt ca. 18,9 mio. kr., hvoraf 1 mio. kr. falder på delregnskab 2, kødkontrollen. Af den resterende besparelse på delregnskab 1 falder ca. 13 pct. eller 2,3 mio. kr. på det gebyrfinansierede område, således at besparelsen på det bevillingsfinansierede område udgør ca. 15,6 mio. kr.

### **Det faglige område**

Den foreslåede omlægning af det faglige område i regionerne indebærer, at der fremover ikke længere findes en fødevareafdeling og en veterinærafdeling i hver af 10 regioner, men en samlet kontrolafdeling, suppleret af tre veterinære beredskabsafdelinger. Dette indebærer en reduktion i antallet af chefer. Hertil kommer en effektiviseringsgevinst ved sammenlægningen. Tilsvarende vil en omstrukturering af enhedsstrukturen i Mørkhøj medføre nedlæggelse af en kontorchefstilling og et generelt effektiviseringspotentiale.

Samlet set vurderes det som muligt at opnå en reel effektivisering på det ledelsesmæssige og faglige område, som kan gennemføres uden nogen reduktion eller forringelse af den faglige opgavevaretagelse. Besparelsen herved på det bevillingsfinansierede område kan opgøres til 6,5 mio. kr.

En nærmere beregning af konsekvenserne af omlægningerne på det faglige område og den tilknyttede ledelse er beskrevet i det følgende:

Med sammenlægningen af de nuværende veterinær- og fødevareafdelinger spares i budgetmodellen 8 chefårsværk, idet regionerne til fødevareafdelingerne er tillagt 1,0 chefårsværk og til veterinærafdelingerne er tillagt 0,8 chefårsværk. Etablering af ti nye stillinger som kontrolchef og af tre nye stillinger som veterinær beredskabschef medfører en nettobesparelse på 5 chefårsværk med en lønudgift inkl. direkte tilknyttet drift på ca. 3,0 mio. kr., hvoraf 2,6 mio. kr. falder på det bevillingsfinansierede område.

Den mere effektive struktur med sammenlagte kontrolafdelinger og veterinære beredskabscentre forudsættes at medføre en besparelse på 2 pct. på det samlede faglige område i regionerne. Dette svarer til en besparelse på 2,6 mio. kr., hvoraf 1,8 mio. kr. falder på det bevillingsfinansierede område.

Samlet anslås således en besparelse på det faglige område og tilknyttet ledelse, som kan opgøres til 4,4 mio. kr.

I Mørkhøj vil en ny struktur reducere antallet af kontorchefer med 1 (antallet af faglige kontorer reduceres fra 9 til 7, mens der samtidig etableres en kontorchefstilling som leder af det sammenlagte sekretariat vedr. internationale og juridiske spørgsmål). Besparelsen herved udgør ca. 0,6 mio. kr. Det forudsættes endvidere, at den nye struktur vil kunne indebære en effektivisering på 2 pct., svarende til 1,5 mio. kr, således at den samlede besparelse udgør 2,1 mio. kr.

Den samlede besparelse kan på det faglige område og tilknyttet ledelse således opgøres til ca. 6,5 mio. kr., hvilket kan gennemføres som en reel effektivisering uden reduktioner i de faglige aktiviteter.

### **Laboratorierne**

Besparselsen ved nedlæggelse af et kemisk og tre mikrobiologiske laboratorier er i maj 2004 opgjort i rapporten fra Fødevareministeriets koordinationsgruppe vedr. ikke-forskningsrelaterede laboratorieaktiviteter.

Der er foretaget en separat opgørelse af besparelserne uden indregning af værdi af genudlejning af lokalerne, idet det er forudsat, at en genudlejning i praksis vil forudsætte ombygning af lokalerne til almindelige kontorformål. Der er herudover foretaget en kalkule vedr. ombygning.

Besparselsen ved samling af de mikrobiologiske laboratorieaktiviteter tre steder er opgjort til 3,8 mio. kr.

Der vil herudover muligvis være mulighed for at indhente en merindtægt ved ombygning og genudlejning af laboratoriearealerne. Ved en afskrivning af ombygningsudgifterne over 10 år vil det iflg. beregningerne være muligt at spare ca. 1,5 mio. kr. årligt. Der må dog forudsættes at knytte sig en betydelig usikkerhed til de reelle muligheder for at udleje ombyggede laboratorielokaler, som vil være beliggende i tilknytning til tre af de fremtidige kontrollkontorer. Sidstnævnte besparelse er derfor ikke indregnet i det følgende bortset fra den del heraf, der vedrører København, jf. næste afsnit.

En reduktion med et kemilaboratorium er beregnet til at medføre en besparelse på 1,9 mio. kr. årligt. Også på dette område er der regnet på besparelsen ved genudlejning, men da muligheden for genudlejning må forventes at blive forøget væsentligt, hvis den samlede geografiske lokalitet nedlægges, er besparelsen herved behandlet i det følgende afsnit.

Besparselsen ved reduktion af antallet af laboratorier kan således opgøres til i alt 5,7 mio. kr. ekskl. værdi af genudlejning. Heraf vurderes ca. 5,0 mio. kr. at falde på det bevillingsfinansierede område

### **Sammenlægning af kontrollkontorer i Hovedstaden**

En sammenlægning af kontorerne i København og Rødovre med placering i Rødovre og en samtidig nedlæggelse af det samlede laboratorium i København må forudsættes at give en reel mulighed for genudlejning af det samlede lejemål i Købbyen.

Dette lejemål er forbundet med usædvanligt store driftsudgifter på grund af høje varme- og håndværkerudgifter. Der skal dog ved besparelsen tages højde for regulering af besparelse allerede indregnet vedr. reduktion af laboratorier som beskrevet ovenfor. Den samlede besparelse kan opgøres til

- summen af budgetmodellens husleje og driftsudgifter inkl. tillæg til særlige udgifter i København til varme og håndværkere på i alt 7,2 mio. kr. med fradrag for
- nye driftsudgifter til el, vand, varme, rengøring i Rødovre på anslået 0,7 mio. kr.,
- udgifter til øget kørsel i Hovedstadsområdet på anslået 0,5 mio. kr.
- øgede driftsudgifter på øvrige laboratorier, anslået 1,7 mio. kr.

Ud over denne besparelse på 4,3 mio. kr. netto (ud over besparelsen ved nedlæggelse af laboratorierne) vil der ved en geografisk og organisatorisk sammenlægning af de to kontrolafdelinger i Hovedstaden kunne spares en kontrolchef med en udgift på ca. 0,6 mio. kr., således at den samlede besparelse kan anslås til at udgøre 4,9 mio. kr., heraf på det bevillingsfinansierede område 4,3 mio.

kr. Der må tages forbehold for de evt. merudgifter ved etablering af en mindre lokalitet med opholdsmulighed og netadgang i det centrale København.

### Oversigt over de samlede årlige besparelser ved fuld implementering

Regionschefer	5,2 mio. kr.
Sekretariatsledere	4,1 mio. kr.
AC, sekretariater	1,8 mio. kr.
HK, sekretariater administrative opgaver	4,6 mio. kr.
HK, sekretariater faglige opgaver	2,1 mio. kr.
Øvrige drift knyttet til ovenstående ÅV	1,1 mio. kr.
Falder på brugerbetalte aktiviteter	-3,3 mio. kr.
<b>I alt administration</b>	<b>15,6 mio. kr.</b>
Færre faglige chefer	3,0 mio. kr.
Effektivisering i ny struktur, regioner	2,6 mio. kr.
Reduktion, chef i Mørkhøj	0,6 mio. kr.
Effektivisering i Mørkhøjs faglige afdelinger, 2 pct.	1,5 mio. kr.
Falder på brugerbetalte aktiviteter	-1,2 mio. kr.
<b>I alt faglige afdelinger</b>	<b>6,5 mio. kr.</b>
Færre mikrobiologiske laboratorier	3,8 mio. kr.
Reduktion til to kemisk laboratorium	1,9 mio. kr.
Falder på brugerbetalte aktiviteter	-0,7 mio. kr.
<b>I alt laboratorier</b>	<b>5,0 mio. kr.</b>
Nedlæggelse af lokalitet i København	4,9 mio. kr.
Falder på brugerbetalte aktiviteter	-0,6 mio. kr.
<b>Nedlæggelse af lokalitet i København i alt</b>	<b>4,3 mio. kr.</b>
<b>Samlede årlige besparelser</b>	<b>31,4 mio. kr.</b>

Af den nedenstående tabel fremgår de generelle og målrettede effektiviseringer, der er udmøntes i 2005. Dertil kommer de anslåede besparelser, der vurderes at kunne udmøntes som følge forslaget til den fremtidige organisationsstruktur for Fødevarestyrelsen fra 2006. For de førstnævnte tiltags vedkommende er de målrettede effektiviseringer en direkte konsekvens af forårets analyser af styrelsens effektiviseringsmuligheder.

**Tabel: Besparelser 2005 og 2006 (mio. kr.)**

<b>Besparelser</b>	<b>Mio. kr.</b>
<b>2005</b>	
Generelle 2 % effektivisering	11,4
Administrative besparelser	6,0
Faglige effektiviseringer	2,0
<b>Besparelser i alt 2005</b>	<b>19,4</b>
<i>- heraf andel der falder på gebyrfinansieret aktiviteter herunder kødkontrol</i>	2,2
<b>2006</b>	
Generel ledelse og administration (ny struktur)	18,9
Faglige effektiviseringer (ny struktur)	7,7
<i>- heraf ledelse</i>	3,6
Laboratorieområdet (ny struktur)	5,7
Samling af kontrolafdelinger i KBH og NØS (ny struktur)	4,9
<b>Besparelser i alt 2006</b>	<b>37,2</b>
<i>- heraf andel der falder på gebyrfinansieret aktiviteter herunder kødkontrol</i>	5,8
<b>Samlede besparelser 2005 &amp; 2006</b>	<b>56,6</b>
<i>- heraf andel der falder på gebyrfinansieret aktiviteter herunder kødkontrol</i>	8,0

Ud over de opgjorte besparelser på det brugerbetalte område kan forventes yderligere besparelser på kødkontrolområdet som følge af en mere effektiv organisation, jf. afsnit 5.3 ovenfor.

### **Initialomkostninger**

De ovennævnte forslåede initiativer vil være forbundet med en række initialomkostninger vedrørende personaleafledte, fysiske og andre organisatoriske forhold. I det følgende opstilles de forventede initialomkostninger, der på nuværende tidspunkt kan forudses. De angivne beløb er skønsmæssigt fastsat.

De samlede initialomkostninger anslås til følgende:



<b>Personalemæssige tilpasninger</b>	
Fratrædelsesordninger	4,0 mio. kr.
Flyttegodtgørelse	2,2 mio. kr.
Fratrædelsesgodtgørelse	0,8 mio. kr.
Rådighedsløn	4,5 mio. kr.
<b>Personale i alt</b>	<b>11,5 mio. kr.</b>
<i>Laboratorier</i> <sup>43</sup>	
Mikrobiologiske laboratorier	0,8 mio. kr.
Kemiske laboratorier	3,4 mio. kr.
<b>Laboratorier i alt</b>	<b>4,2 mio. kr.</b>
<i>Ombygningsudgifter mm.</i> <sup>44</sup>	
Ombygning af laboratorieareal til kontor i NØS <sup>45</sup>	3,5 mio. kr.
Etablering af lokalitet i Kbh. (reserveres)	0,5 mio. kr.
Flytteudgifter fysiske (ca. 60 ÅV á 6.000)	0,5 mio. kr.
Lokaletilpasninger i Mørkhøj og regionerne	1,5 mio. kr.
Diverse logistiske ændringer	0,5 mio. kr.
<b>Ombygning mm. i alt</b>	<b>6,5 mio. kr.</b>
<b>Organisationsændringer</b>	
Teambuilding ekskl. kødkontrol (50% medfinansiering)	1,0 mio. kr.
Procesplan	0,1 mio. kr.
<b>Organisation i alt</b>	<b>1,1 mio. kr.</b>
<b>Anslåede initialomkostninger i alt</b>	<b>23,3 mio. kr.</b>

Initialomkostningerne vedrørende laboratorierne er taget fra ”Rapporten vedrørende en bedre udnyttelse af kapaciteten på Fødevareministeriets laboratorieområde fra maj 2004”.

Omkostningerne vedrørende ombygningen af laboratoriet i Rødovre er skønnet med udgangspunkt i erfaringerne fra region Viborg. Udgifterne til fysiske flytning af diverse artikler, lokaletilpasninger og afledte logistiske ændringer er skønnet på baggrund af bl.a. erfaringer vedrørende flytning i region Viborg og navneskiftet til Fødevarestyrelsen i efteråret.

<sup>43</sup> Jf. ”Rapport vedr. en bedre udnyttelse af kapaciteten på Fødevareministeriets laboratorieområde, maj 2004” sammenholdt med opgørelse fra region Ringsteds rådgivende ingeniør over udgifterne i forbindelse med flytning af KBH’s laboratorium til Ringsted.

<sup>44</sup> Det forudsættes i øvrigt, at der ikke sker en huslejestigninger som følge af ombygninger eller nedlæggelser af laboratorier.

<sup>45</sup> Skønnet er baseret på udgifterne til ombygning i region Viborg, der kostede ca. 2,0 mio. kr. for 450 m<sup>2</sup>. Heraf udgør ca. 0,5 mio. kr. rådgivning. Arealet i NØS er dog omkring 3 gange større end i Viborg, mens antallet af medarbejdere kun udgør en 1/3 flere i forhold til Viborg.

### Fordelt over 2006 og BO-årene derefter kan besparelsen opgøres således:

	2006	2007	2008	2009
Årlig besparelse	31,4	31,4	31,4	31,4
Initialomkostninger	20,3	1,5	1,5	-
Nettobesparelse	11,1	29,9	29,9	31,4

### Sammenligning af forskellige opgørelser af besparelspotentiale

I forbindelse med budgetanalysen har Fødevarestyrelsen i løbet af 2004 fået foretaget to forskellige eksterne konsulentvurderinger af sit fremtidige bevillingsbehov:

- McKinseys rapport er fra marts 2004. På grundlag af egen database med oplysninger fra et stort antal europæiske private og offentlige virksomheder anslår McKinsey, at der kan spares meget betydelige beløb på Fødevareregionernes administration. Hertil kommer bl.a. forslag til besparelser på fødevareregionernes kontrol. Alt i alt anslås et sparepotentiale på 100 mio. kr. Besparelsen ville bl.a. forudsætte en nedlæggelse af fødevareregionerne som selvstændige enheder. Dette ville forudsætte en væsentlig ændring af de organisatoriske principper iflg. fødevareloven og er næppe politisk realistisk. Den betydelige usikkerhed omkring det hensigtsmæssige og realistiske i at realisere rapportens forslag førte til, at der blev iværksat en ny ekstern konsulentundersøgelse.
- Deloitte Business Partners rapport fra juni 2004. Den har taget udgangspunkt i de reelle arbejdsgange på det administrative område, som blev analyseret i en række workshops, samt en intern benchmarking mellem direktoratets enheder. Den vurderer desuden forskellige scenarier for direktoratets fremtidige struktur, bl.a. færre regioner og en enhedsstruktur og etablering af et fælles servicecenter. Den anslår mulige besparelser på lidt længere sigt på op til ca. 42 mio. kr. som følge af administrative besparelser og ændret struktur.

Hvis man foretager en sammenligning af de årlige besparelser efter fuld implementering af de foreslåede omstruktureringer, effektiviseringer og administrative besparelser og ikke medtager besparelser, der tilsigter en begrænsning af omfanget af de faglige opgaver (McKinsey), kan opstilles flg. sammenligning:

McKinsey	ca. 75-90 mio. kr. årligt
Deloitte	ca. 42 mio. kr. årligt
Fødevarestyrelsens egne initiativer 2005-06	ca. 56,6 mio. årligt

Det bemærkes, at Fødevarestyrelsens egne initiativer indføres over to år, men herefter har årlig virkning som summen af initiativerne. Også Deloitte har påpeget behovet for en indfasning af deres forslag og har alene anslået en besparelse 1. år på 10-12 mio. kr. Til den opgjorte sum af besparelser kan forventes yderligere besparelser på det faglige område.

Nedenfor er der foretaget en mere detaljeret sammenligning af besparelserne der følger af de to eksterne rapporter, og Fødevarestyrelsens egne initiativer (mill. kr.):

	<u>McKinsey</u>	<u>Deloitte</u>	<u>FVST<sup>46</sup></u>
1) Besparelse ved rationalisering af den regionale struktur (enhedsmodel/centermodel)	50-60	13,5	15,6
2) Øvrige besparelser på ledelse og administration	5	28,6	20,7
3) Besparelser gennem reelle effektiviseringer af den faglige indsats	10-15		14,6
4) Besparelser gennem reduktion af faglig indsats	20		
5) Besparelser, laboratorier	10		5,7
I alt	95-110	42,1	56,6

---

<sup>46</sup> I fordelingen vedr. FVST's initiativer indgår et skøn, hvorefter 2/3 af besparelsen på administrativ ledelse og sekretariater skyldes den ændrede struktur, mens 1/3 kan henføres til rationaliseringer af arbejdsgangene

